

## Beratungskonzeption SGB III: Endbericht

Bartelheimer, Peter; Brussig, Martin; Henke, Jutta; Kotlenga, Sandra; Reis, Claus; Wagner, Alexandra; Kupka, Peter; Schwarze, Henrik; Wolf, Andreas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bartelheimer, P., Brussig, M., Henke, J., Kotlenga, S., Reis, C., Wagner, A., ... Wolf, A. (2014). *Beratungskonzeption SGB III: Endbericht*. (SOFI-Forschungsbericht). Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen e.V. (SOFI). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-49777-2>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# **Beratungskonzeption SGB III**

## **Endbericht**

Stand 25.11.2014

# **Impressum**

## **Evaluationsteam**

*Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e.V.*

Dr. Peter Bartelheimer

Jutta Henke

Henrik Schwarze

Andreas Wolf

*Prof. Dr. Claus Reis*

*Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA)*

Dr. Karin Lenhart-Roth

Dr. Alexandra Wagner

*Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)*

Dr. Martin Brüssig

Manuela Schwarzkopf

*zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V. (Göttingen)*

Sandra Kotlenga

Nils Pagels

*Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und proLAB*

Dr. Peter Kupka (IAB)

Elke Dony

Gudrun Fausel

Christine Hense

Barbara Knapp

Elke Lowien-Bolenz

Karsten Strien

Alfons Voit

## **Redaktion**

Dr. Peter Bartelheimer

Dr. Martin Brüssig

Jutta Henke

Sandra Kotlenga

Prof. Dr. Claus Reis

Dr. Alexandra Wagner

Unter Mitarbeit von

Dr. Peter Kupka (IAB)

Henrik Schwarze

Andreas Wolf

## **Projektleitung**

Dr. Peter Bartelheimer

Soziologisches Forschungsinstitut e.V.

an der Georg-August-Universität Göttingen

Friedländer Weg 31

37085 Göttingen

Tel. 0551-52205-51

E-Mail: [peter.bartelheimer@sofi.uni-goettingen.de](mailto:peter.bartelheimer@sofi.uni-goettingen.de)

# Inhalt

Einleitung	8
1. Die Untersuchung	10
1.1. Der Gegenstand: Beratungskonzeption für die Arbeitsagenturen	10
1.1.1 Vom Umbau der BA zum „Kerngeschäft“ Beratung	10
1.1.2 BeKo als Produkt und Qualifizierungsprozess	12
1.2 Fragestellungen und Untersuchungsdesign	14
1.3 Das Evaluationskonzept	16
1.3.1 Welche Wirkungen und welcher Bewertungsmaßstab?	16
1.3.2 Botschaften, Transfer und Aneignung	18
1.4 Die einbezogenen Agenturen	20
1.4.1. Auswahl der Agenturen	20
1.4.2 Die Agenturen am regionalen Arbeitsmarkt	21
1.5 Das Untersuchungsprogramm	26
1.5.1 Interviews und Gesprächsbeobachtungen	26
1.5.2 Die einbezogenen Fachkräfte und ihre Teams	28
1.5.3 Gespräche mit ‚BeKo-Funktionsträger/innen‘	31
1.5.4 Beobachtete Beratungsgespräche mit Kund/inn/en	32
1.5.5 Erhebungsinstrumente	34
1.6 Auswertungen	36
1.6.1 Dokumentenanalyse	36
1.6.2 Inhaltsanalysen und mehr: Codieren im Team	37
1.6.3 Fallbezogene VerBIS-Daten	40
2. Die Konzeption – Inhalte und Botschaften	42
2.1 BeKo in grundlegenden Texten	42
2.1.1 Das Grundlagenpapier	43
2.1.2 Detailkonzepte OEB und IBB für die Arbeitsvermittlung	56
2.1.3 Perspektiven auf Beratung	64
2.2 BeKo-Botschaften	71
2.2.1 Mehr und bessere Beratung in die Vermittlung	72
2.2.2 Kund/inn/en haben etwas zu sagen	74
2.2.3 Für Beratung gibt es zwei Formate	76

2.2.4 Einheitliche Qualitätsstandards für Beratung	78
2.2.5 Geschäftsprozesse sind beraterisch umzusetzen	80
2.2.6 Mit BeKo können Vermittlungsfachkräfte den Beratungskontext reflektieren	84
2.3 In BeKo „mitgedacht“ – Genderfragen in der Beratung	85
3. Die Einführung der Beratungskonzeption	88
3.1. Qualifizierung	90
3.1.1. Das Qualifizierungskonzept der Zentrale	90
3.1.2 Organisation der BeKo-Einführung durch die Regionaldirektionen	91
3.1.3 Auswahl und Schulung der Trainer/innen	92
3.1.4 Durchführung der Schulungen in den Agenturen	95
3.1.5 Die Schulungen im Urteil der Fachkräfte	97
3.1.6 Implementation ohne Einbeziehung von Genderexpertise	100
3.2 Alltagstransfer und Nachhaltigkeit	101
3.2.1 Unterstützung durch die Regionaldirektionen	101
3.2.2 BeKo im Agenturalltag	107
3.2.3 Qualitätssicherung zwischen Fachaufsicht und kollegialer Beratung	115
3.3 Wie örtliche Führungskräfte und Expert/inn/en BeKo übersetzten	118
3.3.1 Aufwertung der Beratung – Wertschöpfung am Vermittlertisch	119
3.3.2 Kontakt zur anderen Seite des Schreibtischs	121
3.3.3 Orientierungsfragen in der Arbeitsvermittlung	125
3.3.4 Eine „Landkarte“ für Beratung in der Arbeitsagentur	128
3.3.5 BeKo und die „Rahmenbedingungen“	133
3.3.6 Grenzen guter Beratung	136
4. Die Aneignung der Beratungskonzeption	139
4.1 Kommen die BeKo-Botschaften bei den Fachkräften an?	140
4.1.1 Die BeKo-Terminologie	141
4.1.2 Stieß auf Widerstand: Mehr und bessere Beratung in die Vermittlung	143
4.1.3 Auf Kund/inn/en anders eingehen	145
4.1.4 OEB als Ausnahme im Arbeitsalltag	146
4.1.5 Höhere Standards durch Struktur	148
4.1.6 Beratung und Geschäftsprozess	151
4.1.7 Handlungsprinzipien – verschieden interpretiert	155
4.2 BeKo in der Interaktion – Ergebnisse der Sequenzanalyse	158

4.2.1 Organisationale Rahmenbedingungen	159
4.2.2 Begrüßung und Standardsequenz „Beratungsanlass“	165
4.2.3 Die „Gesamteinschätzung“	177
4.2.4 Die Phase der Zielfindung	183
4.2.5 „Ansatzpunkte zur Zielerreichung“ und „Konkretisierung der Integrationsstrategie“	203
4.2.6 „Integrationsplan / Eingliederungsvereinbarung“	209
4.3 Beratungsbedarf zu Orientierungsfragen	212
4.3.1 Fragen zu den Arbeitsmarktchancen	213
4.3.2 Fragen zur Art der Erwerbstätigkeit	215
4.3.3 Fragen zu Leistungen	217
4.3.4 Weitere Orientierungsfragen	219
4.4 Gender in der Fallbearbeitung	221
4.4.1 Genderstereotypen in der Fallbearbeitung	221
4.4.2 Verschiedene Umgangsweisen mit Bedarfslagen	223
4.4.3 Wiedereinstiegs- und Entwicklungswünsche unter Gender-Gesichtspunkten	225
4.4.4 Nichtleistungsbeziehende als Beratungsfälle	227
4.5 Muster der BeKo-Aneignung	228
4.5.1 Punktuelle, fachlich-distanzierte Aneignung	228
4.5.2 Schwache Aneignung	229
4.5.3 Selektive Aneignung	230
4.5.4 Überzeugte Aneignung	230
4.5.5 Koproduktive und aktivierende BeKo-Lesarten	230
5. Zusammenfassung und Ergebnisdiskussion	232
5.1 Gesamteinschätzung	232
5.2 Fragestellung, Methode und Informationsgrundlage der Evaluation	233
5.3 Der Referenzrahmen: sechs ‚BeKo-Botschaften‘	235
5.4 Wie die Beratungskonzeption eingeführt wurde	236
5.5 Wie die Beratungskonzeption ankam	237
5.6 Wie Gespräche ‚nach BeKo‘ strukturiert werden	239
5.7 Was geschieht mit Orientierungsfragen in der Arbeitsvermittlung	244
5.8 Praktische Grenzen für Beratung	247
5.9 Weitere Ansatzpunkte für eine Qualitätsstrategie	248
5.10 Nachhaltige Qualitätsentwicklung	252

Literatur und Quellennachweis	255
Veröffentlichungen	255
Arbeitsunterlagen (z. Tl. anonymisiert)	259
Statistische Quellen (z. Tl. anonymisiert)	261

## **Tabellen im Text**

Tabelle 1-1: Ausgewählte Agenturen nach Vergleichstyp	22
Tabelle 1-2: Eckdaten des Arbeitsmarktes an den einbezogenen Agenturstandorten (Juni 2012)	23
Tabelle 1-3: Ausgewählte Kennzahlen der Eingliederungsbilanz 2012 für die einbezogenen Agenturen	24
Tabelle 1-4: Überblick über das erhobene Material	27
Tabelle 1-5: Vermittlungsfachkräfte in der Evaluation	29
Tabelle 1-6: Fachkräfte nach Geschlecht und Beschäftigungsdauer	30
Tabelle 1-7: Beratungsqualifikation der Fachkräfte	31
Tabelle 1-8: Einbezogene Kund/inn/en nach Soziodemografie und Status	33

## **Übersichten im Text**

Übersicht 2-1: Standardsequenzen der OEB und IBB	57
Übersicht 3-1: Schulungszeitraum in den einbezogenen Agenturen	88
Übersicht 4-1: Kontaktdichtekonzepte der einbezogenen Agenturen 2012	160

## **Kästen im Text**

Kasten 1-1: Erläuterungen zu ausgewählten Strukturdaten	22
Kasten 1-2: Erläuterungen zu ausgewählten Kennzahlen der Eingliederungsbilanz	25
Kasten 1-3: Codesystem für Fachkräfteinterviews, erste und zweite Gliederungsebene	38
Kasten 1-4: Codesystem Vorsprachen (Auszug)	39
Kasten 2-1: Konzept der Standardsequenzen	53
Kasten 2-2: Wechsel zwischen OEB und IBB	54
Kasten 3-1: Wer ist wer in der BeKo-Einführung	89
Kasten 4-1: Handlungsmodell	139
Kasten 4.2: Ergebnisse der schriftlichen Fachkräftebefragung (1)	143
Kasten 4.3: Ergebnisse der schriftlichen Fachkräftebefragung (2)	147
Kasten 4-4: Zeit für die Anliegen der Kund/inn/en	162



## Einleitung

2009 führte die Bundesagentur für Arbeit bundesweit eine neue Beratungskonzeption (kurz: BeKo) für den Rechtskreis des SGB III ein. Die Konzeption zielt darauf, Beratung als zentrale Dienstleistung für Arbeitnehmer qualitativ zu verbessern, die Kundinnen und Kunden als aktive, eigenverantwortliche Interaktionspartner zu beteiligen und sie professionell zu unterstützen. In einem umfassenden Qualifizierungsprozess wurden bundesweit Fachkräfte der Bereiche Berufsberatung, U25, Arbeitsvermittlung und Reha nach diesem Konzept geschult.

Im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit evaluierte das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e.V. unter der Leitung von Dr. Peter Bartelheimer zusammen mit dem Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA, Berlin), dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ, Duisburg), und zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V. (Göttingen) in sechs Arbeitsagenturen die Implementation des Qualifizierungsprozesses und die Umsetzung der Beratungskonzeption im Bereich der Arbeitsvermittlung. Die Untersuchung begann im Februar 2012 und wurde im September 2013 abgeschlossen, Auswertung und Berichtslegung im November 2014.

Der Evaluationsauftrag steht im Rahmen eines größeren IAB-Forschungsprojekts „Umsetzung der Beratungskonzeption (UmBeKo)“, das von Dr. Peter Kupka geleitet wird und das thematisch an ein im Sommer 2010 abgeschlossenes Projekt „Dienstleistungsprozesse am Arbeitsmarkt“ (DPA, vgl. Schütz u.a. 2011) anschließt. Ergänzend zum Untersuchungsprogramm des Evaluationsteams führte das IAB in der einer weiteren Arbeitsagentur selbst Erhebungen zur Umsetzung der Beratungskonzeption durch.

Die Projektpartner SOFI, FIA und IAQ evaluierten parallel vom Dezember 2011 bis Sommer 2013 ein Pilotprojekt der Bundesagentur, in dem eine an die Bedingungen im Bereich Markt und Integration der Grundsicherung für Arbeitssuchende (SGB II) angepasste Fassung der Beratungskonzeption erprobt wurde. Dort gewonnene Erfahrungen mit Erhebungsinstrumenten und Auswertungsstrategien kamen der Evaluation zugute. Der Projektbericht wurde im November 2013 fertiggestellt (SOFI/FIA/IAQ 2013).

Wie die Beratungskonzeption selbst, so verlangte auch die Untersuchung ihrer Umsetzung Mitwirkung, genauer: Koproduktion. In sieben Agenturen und fünf Regionaldirektionen beantwortete eine große Zahl von Führungs- und Fachkräften der Arbeitnehmervermittlung in Expert/inn/eninterviews Fragen des Evaluationsteams und gab Einschätzungen zum Fachkonzept und zur Beratungspraxis ab. 24 Fachkräfte und 49 Bewerber/innen ließen Mitarbeiter/innen der Evaluation bei Gesprächen hospitieren, die sie im Anschluss mit ihnen reflektierten. Eine Reihe von Gesprächspersonen in Nürnberg und anderswo, die an der Entwicklung der Beratungskonzeption maßgeblich beteiligt waren, steuerten Informationen und Einschätzungen bei, die das Verständnis grundlegender Texte erleichterten und dazu beitrugen, die Evaluationsfragen zu präzisieren. Ohne ihre Bereitschaft, Auskunft zu geben, Gedanken mitzuteilen und Beobachtung zu ermöglichen, wäre die Untersuchung nicht durchzuführen gewesen. Ihnen allen dankt das Team dafür herzlich.

Alfons Voit und Barbara Knapp von proLAB zogen für die beobachteten Beratungsgespräche Informationen und Einträge zum Fallverlauf aus dem IT-Fachverfahren VerBIS ab, die für das Verständnis des Fallgeschehens wesentlich waren.

Besonderer Dank geht an Dr. Martin Dietz und Dr. Peter Kupka von der Forschungsordination des IAB, die die Untersuchung in jeder Phase förderten und die Verzögerungen bei der Berichtslegung mit großem Langmut hinnahmen.

### **Redaktionelle Hinweise**

In diesem Bericht bezeichnen doppelte Anführungszeichen stets Zitate aus Dokumenten und Interviews. Um Rückschlüsse auf einzelne Personen zu vermeiden, werden Zitate nur nach der Funktion der jeweiligen Gesprächsperson nachgewiesen (Fachkraft, Führungskraft, Experte/in).

Eigene Hervorhebungen oder Distanzierungen der Redaktion stehen in einfachen Anführungszeichen.

Beratungspraxis lässt sich nicht ohne Dialogstellen aus Gesprächen erörtern. Diese werden durch Einrückung vom eigenen Text abgesetzt. Zur besseren Lesbarkeit wurden sie sprachlich geglättet und ohne wissenschaftliche Transkriptionsregeln wiedergegeben. Sie dienen ausschließlich zum Beleg oder zur Illustration von Befunden und Problemen, die sich im Lauf der Untersuchung zeigten, und nicht zur Bewertung des Gesprächsverhaltens einzelner Fachkräfte oder Bewerber/innen. Bei ihrer Beurteilung ist stets zu berücksichtigen, dass natürliche Gesprächssituationen in einem Kontext stattfinden, der im Bericht nur unvollkommen wiedergegeben werden kann, und dass mündlich Gesagtes durch Transkription verfremdet wird.

# 1. Die Untersuchung

## 1.1. Der Gegenstand: Beratungskonzeption für die Arbeitsagenturen

### 1.1.1 Vom Umbau der BA zum „Kerngeschäft“ Beratung

2002 gaben die Empfehlungen der Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ (besser bekannt als „Hartz-Kommission“) unter anderem den Anstoß für eine weit reichende Organisationsreform der Arbeitsverwaltung.<sup>1</sup> 2005 ging die Betreuung des größeren Teils der Arbeitslosen an eine neue Leistungsorganisation über, die Jobcenter, für die mit dem SGB II<sup>2</sup> eine eigene Rechtsgrundlage geschaffen worden war. In der Arbeitsförderung für Arbeitslose, Arbeitsuchende und Arbeitnehmer im „Rechtskreis“ des SGB III<sup>3</sup>, also in den Arbeitsagenturen, galten zu diesem Zeitpunkt bereits veränderte Regeln. Alle Organisationsebenen der Bundesagentur wurden in ein System der Steuerung über Zielvereinbarungen und Kennzahlen einbezogen. Im neuen Agentur-Geschäftsmodell des „Kundenzentrums“ besteht seit 2005 auch eine neue funktionale Arbeitsteilung: Dienstleistungen für Arbeitgeber und für Arbeitnehmer werden seither in spezialisierten Bereichen getrennt erbracht. Ein eigener Leistungsbereich entlastet die Arbeitnehmervermittlung von leistungsrechtlichen Fragen. Aus Vermittler/inne/n wurden mit Wegfall der zuvor eigenständigen Funktion des Arbeitsberaters bzw. der Arbeitsberaterin „Vermittler/innen mit Beratungsaufgaben“. Ihre Kontakte mit den Kund/inn/en<sup>4</sup> werden über eine Eingangszone bzw. über ein Telefon-Servicecenter vermittelt, und Gespräche mit ihnen finden in der Regel mit Einladung und Termin statt. Verfahren der Kundendifferenzierung, das neue IT-Fachverfahren VerBIS<sup>5</sup> und eine detaillierte Beschreibung der Arbeitsabläufe sollen die arbeitnehmerorientierte Vermittlung stärker systematisieren. Als „Geschäftsprozessmodell“ für die Beratung, Betreuung, Unterstützung und Vermittlung von Arbeitslosen und Arbeitsuchenden galten für die Vermittlungsfachkräfte zunächst ab 2005 „Handlungsprogramme“, die Arbeitsschritte und Dokumentationsstandards bei der Festlegung der „Kundenprofile“ und bei der Vereinbarung einer ar-

---

<sup>1</sup> Die zu diesem Zeitpunkt bereits weit fortgeschrittene Umsetzung eines neuen Organisationskonzepts „Arbeitsamt 2000“ wurde zunächst ausgesetzt; das Kundenzentrum (KuZ) trat später an dessen Stelle.

<sup>2</sup> Sozialgesetzbuch Zweites Buch – Grundsicherung für Arbeitsuchende.

<sup>3</sup> Sozialgesetzbuch Drittes Buch – Arbeitsförderung.

<sup>4</sup> Entsprechend dem Sprachgebrauch der Bundesagentur und der Beratungskonzeption werden Arbeitslose, Arbeit- und Ausbildungsstellensuchende in diesem Bericht als „Kund/inn/en“ bezeichnet, obwohl diese Bezeichnung ihren Status als Adressat/inn/en einer öffentlichen Dienstleistung nicht gut trifft. Der Begriff „Bewerber/innen“ wird gleichbedeutend verwendet. Der Begriff „Ratsuchende“ ist nur für die Berufsberatung zutreffend und wird daher nicht verwendet.

<sup>5</sup> Das seit Ende 2005 eingeführte IT-Fachverfahren VerBIS (Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem) unterstützt und dokumentiert das Profiling von Bewerber/inne/n und die Stellensuche, vernetzt die fallbezogene Arbeit der arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Vermittlungsfachkräfte für Bewerber/innen und greift dabei auf die Datenbank der JOBBÖRSE, des BA-Selbstinformationssystems für den „Virtuellen Arbeitsmarkt“, zu.

beitsmarktlichen Zieloption definierten und vier Kundengruppen jeweils eigene Strategien zuordneten (BA-Zentrale 2008a).

„Beratung“, so hieß es im BA-Vorstandsbrief 2007 zu den geschäftspolitischen Zielen, „zählt zum Kerngeschäft der BA und ist als ein zentrales Element der Reform nachhaltig zu verbessern“. In diesem Jahr begann mit einer Vorstandsvorlage und einem Auftaktworkshop in der BA-Zentrale die Grundlagenarbeit an einer Beratungskonzeption, die die seit 2002 vorliegenden Arbeitshilfen RAT<sup>6</sup> und KOLA<sup>7</sup> überarbeiten und Beratungsstandards für die neu organisierten Strukturen und Geschäftsprozesse der Berufsberatung und der arbeitnehmerorientierten Vermittlung vereinheitlichen sollte.

Mit der Konzeptentwicklung reagierte die BA auch auf die kritische Bewertung der Beratungspraxis in der wissenschaftlichen Evaluationsliteratur. Die Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik durch die vier Gesetze für „moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ („Hartz-Gesetze“, 2002 und 2003) und der Umbau der Bundesagentur für Arbeit waren von 2004 bis 2006 Gegenstand eines vom Bundestag veranlassten umfangreichen Evaluationsprogramms des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen. Der Bericht des BMAS von 2006 zur Wirksamkeit der neuen Arbeitsmarktpolitik gibt als Einschätzung der beteiligten wissenschaftlichen Institute wieder, dass erhebliche Leistungsunterschiede bei den fachlichen Kenntnissen und der Beratungskompetenz der Vermittler/innen eine „Verbesserung der Beratungsqualität“ durch eine „berufsbegleitende Anhebung des Qualifikationsniveaus der Vermittler/innen“ notwendig machen (Deutscher Bundestag 2006: 160). Die Bewertungen beobachteter Kund/innengespräche fielen in den Einzelstudien, die dem Bericht zugrunde lagen, zum Teil deutlich kritischer aus.<sup>8</sup>

„Es war zwar nie so kommuniziert worden offiziell, aber ich glaube, diese doch sehr eindeutigen Evaluationsbefunde haben doch ein bisschen nachdenklich gemacht.“ (Experte/in)

An der Entwicklung der Beratungskonzeption und der Detailkonzepte für verschiedene Arbeitsbereiche (vgl. unten) beteiligten die für die Berufsberatung und Arbeitnehmervermittlung zuständigen Teams der Zentrale weitere abgeordnete Expert/inn/en aus der Hochschule der Bundesagentur und aus einigen Regionaldirektionen. Ende 2008 beschloss der Vorstand der BA Eckpunkte der Konzeption und kündigte die BeKo-Einführung an:

„Mit der Einführung des Kundenzentrums und der Handlungsprogramme wurden zunächst die Geschäftsprozesse und Dienstleistungsstandards definiert. Jetzt gilt es, die

---

<sup>6</sup> Unter dem Titel „Richtig beraten, Anregungen, Techniken“ (kurz: RAT) erschien 2002 ein dreibändiges „Grundwerk individueller Beratung“ (Bahrenberg 2002, Bahrenberg u.a. 2002, Bahrenberg u.a. 2002a), das sich vor allem als Arbeitshilfe für die Berufsberatung verstand, aber auch auf spezifische Fragestellungen der Arbeitsvermittlung einging.

<sup>7</sup> KOLA steht für „Kontaktaufnahme, Orientierung, Lösungen, Abschluss“; der Leitfaden für die Gesprächsführung in der Arbeitsvermittlung (Locker/Büchner 2002) wurde vom Fachbereich Arbeitsverwaltung der Fachhochschule des Bundes herausgegeben.

<sup>8</sup> Das Grundlagenpapier zur Beratungskonzeption (Rübner/Sprengard 2010: 33; im Folgenden zitiert als GL SGB III/2.) verweist auf wissenschaftliche Kritik insbesondere aus zwei Teilberichten zur BMAS-Evaluation (WZB/infas 2006, iso/Ochs 2006) sowie von Behrendt u.a. (2006) und Hiel-scher/Ochs (2009).

Beratung innerhalb des Dienstleistungsangebots der BA nachhaltig zu stärken. Mit der Einführung der überarbeiteten Beratungskonzeption ab 2009 soll ein wichtiger Beitrag zur Steigerung der Beratungsqualität und damit zum Erreichen des übergreifenden geschäftspolitischen Ziels ‚Beratung und Integration nachhaltig verbessern‘ geleistet werden.“ (HEGA 12/2008; BA-Zentrale 2008.)

Jedoch entschied der BA-Vorstand auch, zunächst das von einer anderen Arbeitsgruppe parallel entwickelte neue „arbeitnehmerorientierte Integrationskonzept der Bundesagentur für Arbeit (SGB II und SGB III)“ für die Arbeitsvermittlung rechtskreisübergreifend einzuführen: Das „4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit“ (kurz: 4PM, vgl. BA-Zentrale 2012) sollte in den Vermittlungsteams der Arbeitsagenturen die kritisch evaluierten „Handlungsprogramme“ ablösen. In den Jobcentern (Rechtskreis SGB II) sollte ab August 2009 nach 4PM gearbeitet werden, in den Agenturen ab Dezember 2009 (HEGA 04/09, BA-Zentrale 2009). Die Beratungskonzeption, die sich am Vermittlungskonzept der „Handlungsprogramme“ orientiert hatte, musste daher 2009 noch einmal überarbeitet und an das neue Geschäftsprozessmodell 4PM angepasst gemacht werden.

„Da die geschäftspolitische Bedeutung des Geschäftsprozesses 4PM aber höher war als [die von] BeKo, musste BeKo schließlich angepasst werden. Es war eigentlich mal anders herum gedacht.“ (Experte/in)

Im Februar 2009 wurde der Dienstleistungsbereich für zentrale Bildungsaufgaben der Führungsakademie der Bundesagentur (FBA DzB) mit der Ausarbeitung eines BeKo-Schulungskonzepts beauftragt, und im Mai 2009 kündigte die BA-Zentrale die „Flächeneinführung“ der Beratungskonzeption in den Arbeitsagenturen an (HEGA 05/09, BA-Zentrale 2009a). Während das Vermittlungskonzept 4PM einheitlich in beiden Rechtskreisen galt, begann die Einführung einer um „rechtskreisspezifische Aspekte“ ergänzten BeKo-Version für das SGB II erst drei Jahre später (2012) mit einer Pilotierung (vgl. SOFI u.a. 2013).

### **1.1.2 BeKo als Produkt und Qualifizierungsprozess**

Die Beratungskonzeption ist in einer Sammlung von Texten von unterschiedlichem Detaillierungsgrad dokumentiert. Ein Grundlagenpapier (Rübner/Sprengard 2010, im Folgenden zitiert als GL SGB III/2.<sup>9</sup>) erläutert das Beratungsverständnis und führt zentrale Begriffe ein: Handlungsprinzipien, Prozessmodell problemlösungsorientierter Beratung, Phasen und Standardsequenzen. „Detailkonzepte“ arbeiten die Beratungskonzeption für einzelne Beratungsanlässe und Arbeitsbereiche weiter aus. Grundlegend ist dabei die Unterscheidung von Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) und Integrationsbegleitender Beratung (IBB). Diese beiden „Beratungsformate“ werden für die Arbeitsbereiche U25/Berufsberatung, Arbeitsvermittlung, Reha/SB-Beratung und Reha/SB-Vermittlung ausdifferenziert. Seit 2010 liegt BeKo in Form von vier Handbüchern für diese vier Bereiche vor. Für die Evaluation maßgeblich war Band II (Peters u.a. 2010), der neben dem Grundlagenpapier die Detailkonzepte OEB und IBB für die Arbeitsvermittlung enthält. Auf einer dritten Textebene ergänzen

---

<sup>9</sup> Abweichende Kurzzitierweise: Das Grundlagenpapier (Rübner/Sprengard 2010) wird in diesem Bericht nach der Fassung des Handbuchs kurz zitiert als GL SGB III/2. Die Detailkonzepte (Peters/Langer 2010, 2010a) werden nach der gleichen Fassung zitiert als OEB-AV SGB III/2 und IBB-AV SGB III/2.

Hintergrundtexte und Materialien zu Methoden, Techniken und Arbeitsmitteln, die im Intranet der BA bereitstehen, die Konzeption.<sup>10</sup>

BeKo wurde als „Produkt“ der BA-Zentrale in den Arbeitsagenturen eingeführt: Das Konzept wurde durch Geschäftsanweisung verbindlich, und bundesweit wurden Berater/innen und Vermittler/innen in der Arbeit danach geschult. Damit war etwa ein Jahr nach der „Flächeneinführung“ des Geschäftsprozessmodells 4PM, das in den Arbeitsvermittlungsteams der Agenturen geschult wurde, in allen Arbeitsagenturen für alle Fachkräfte mit Beratungsaufgaben ein zweiter, noch intensiverer Qualifizierungsprozess umzusetzen. (Details der BeKo-Einführung sind Gegenstand der Implementationsanalyse in Abschnitt 3.) Das Qualifizierungskonzept verknüpfte Präsenzveranstaltungen mit Selbstlernmedien und Einheiten des „E-Learning“ („Web Based Training“). Die Einführung sollte in jeder Agentur mit einer viertägigen Schulung der Teamleitungen und mit einer Auftaktveranstaltung beginnen. Die insgesamt elftägige Schulung für die Fachkräfte war in drei Workshops gegliedert. Für Fachkräfte ohne beraterische Vorkenntnisse sollte den eigentlichen BeKo-Schulungen ein Modul „Methodik des Beratungsgesprächs“ vorausgehen.

Organisiert wurde die BeKo-Einführung über die „Linienorganisation“ der Regionaldirektionen (RDen), also in Zusammenarbeit von Programmberater/innen der Bereiche Berufsberatung und Arbeitsvermittlung mit dem Bereich Personal und Qualifizierung. Das Qualifizierungskonzept sollte sich von der Einführung des 4-Phasen-Modells unterscheiden, bei der Teamleitungen zentral geschult worden waren und dann ihre Fachkräfte schulen sollten. Diese Vorgehensweise, so hieß es im Rückblick, habe wenig Diskussion zugelassen und eine Tendenz zur schematischen Abarbeitung befördert. In den Regionaldirektionen wurden BeKo-Stammtrainer/innen ausgewählt, die von der FBA geschult wurden und anschließend in den Regionen Trainer/innen aus den Agenturen schulten. Der Pool der Trainer/innen und die Teilnehmer/innen der Workshops wurden in den „IS-Verbünden“<sup>11</sup> mehrerer regionaler Agenturen „agenturübergreifend“ gemischt zusammengesetzt.

Im Anschluss an den Qualifizierungsprozess, der sich in den RDen über unterschiedliche Zeiträume von 2010 bis 2012 erstreckte, waren die RDen für die „Verstetigung“ der Arbeit mit der Beratungskonzeption zuständig. In den Agenturen wurden im Rahmen örtlicher Versteigungskonzepte BeKo-Verantwortliche benannt, in einer Regionaldirektion darüber hinaus Transferbegleiter/innen, die für diese Aufgabe geschult werden. Die BeKo-Verantwortlichen (auch: BeKo-Expert/innen), von denen viele zuvor als Trainer/innen gearbeitet hatten, sollen die Teamleitungen und die Fachkräfte beim Transfer der Beratungskonzeption in die Praxis unterstützen und Beratungsqualität als Thema in den Agenturen präsent halten. BeKo-Trainer/innen führen darüber hinaus weiter Schulungen im Rahmen der Grundqualifizierung für neue Mitarbeiter/innen durch.

---

<sup>10</sup> Der Umfang des Materials lässt sich daran illustrieren, dass ein „Methodennavigator“ zur Integrationsbegleitenden Beratung für 75 Methoden Quellen in den Hintergrundmaterialien oder in einzelnen BeKo-Detailkonzepten ausweist.

<sup>11</sup> In den IS-Verbünden organisieren jeweils mehrere Agenturen ihre „Internen Services“ (IS) gemeinsam.

## 1.2 Fragestellungen und Untersuchungsdesign

Die Untersuchung zur Beratungskonzeption ist Teil eines umfangreichen Forschungskonzepts des IAB zu den Vermittlungs- und Aktivierungsprozessen in SGB II und III, in dem Dienstleistungsprozesse am Arbeitsmarkt teils für die Jobcenter, teils rechtskreisübergreifend mit qualitativen Methoden untersucht werden. Die Evaluation zur Umsetzung der Beratungskonzeption (UmBeKo) knüpft methodisch und inhaltlich an das Projekt „Dienstleistungsprozesse am Arbeitsmarkt (DPA)“ an, das im Sommer 2010 abgeschlossen wurde und umfangreiche Hinweise zu Beratungsprozessen gibt (Schütz u.a. 2011). Daher beschränkt sich die Evaluation auf die Einführung und Umsetzung der Beratungskonzeption im Bereich Arbeitsvermittlung der Arbeitsagenturen.

Die übergreifende Frage, „inwieweit die Ziele, die mit BeKo verbunden sind, auch erreicht werden“ (BA-Service-Haus 2011: 4ff.), war in einer Implementationsstudie auf Ebene der einbezogenen Agenturen, in einer Interaktionsstudie auf Ebene der individuellen Fallbearbeitung zu untersuchen.

Im Implementationsteil war durch „eine Methodenkombination aus Dokumentenanalyse und Interviews“ der Beratungsbegriff, der dem Fachkonzept zu Grunde liegt, „in seinen wesentlichen Strukturen zu rekonstruieren“. Diese Rekonstruktion zentraler ‚BeKo-Botschaften‘ (vgl. unten und Abschnitt 2) bildete den Ausgangspunkt für die weitere Analyse: Durch sie sollte „sowohl für die folgenden Analysen der Umsetzung als auch (für) die daraus resultierenden Veränderungen in der Praxis der Beratung ein analytischer Maßstab gewonnen werden“. Auf Agenturebene war – insbesondere durch Expert/inn/eninterviews – nachzuzeichnen, wie sich „unterschiedliche Umsetzungsvarianten“ auf den Prozess der Einführung auswirken und wo es besondere Schwierigkeiten bei der Einführung von BeKo gibt.

Der Interaktionsteil sollte mittels passiv teilnehmender Gesprächsbeobachtungen und fallbezogener Interviews mit Fachkräften und Kund/inn/en unter Berücksichtigung der Falldokumentation im IT-Verfahren VerBIS<sup>12</sup> „Veränderungen der Beratungspraxis durch die Einführung von BeKo“ nachzeichnen. Als Ziel formulierte die Leistungsbeschreibung, den „Erfolg des Konzeptes an den intendierten Änderungen der Praxis des Beratungsgesprächs zu messen“. Das vorausgegangene IAB-Projekt „Dienstleistungsprozesse am Arbeitsmarkt“ (DPA)“ habe „eine große Dominanz der Fachkräfte“ gezeigt. Die Phase der Zielfindung sei „wenig befriedigend ausgestaltet und wird zum Teil sogar übersprungen, wichtige Problemlagen der Kundinnen und Kunden werden übersehen und nicht der Bearbeitung durch Dritte zugeführt“. Vor allem zu diesen Punkten verspreche BeKo eine „Verbesserung der Interaktion in der Arbeitsvermittlung“ (ebd.: 6). Das Evaluationsteam hat in seinem Angebot (SOFI u.a. 2011) hieran die Frage angeschlossen, ob die Beratungskonzeption die Gewichte zwischen Unterstützungs- und Kontrollauftrag der Fachkräfte verschiebt und ob sie diese dabei unterstützt, das Spannungsverhältnis der beiden unterschiedlichen „Beteiligungsformate“ fachlich zu reflektieren.

---

<sup>12</sup> Die „Vermittlungs-, Beratungs- und Integrationssoftware“ (VerBIS) ist das für die Beratungs- und Vermittlungsarbeit der Agenturen maßgebliche IT-Verfahren.

Implementations- und Interaktionsanalyse sollen laut Leistungsbeschreibung insbesondere klären, ob BeKo tatsächlich, wie im Konzept beansprucht, das 4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit (im Folgenden: 4PM) fachlich ergänzt oder ob es Widersprüche zwischen beiden Konzepten gibt. Auch diese Frage erweiterte das Evaluationsteam in seinem Angebot (ebd.): Wie verhalten sich Qualitätsentwicklung durch Prozesssteuerung (die durch die Einführung der Beratungskonzeption nicht aufgegeben wird) und durch individuelle Kompetenzentwicklung (die mit BeKo auf neuer fachlicher Grundlage aufgewertet wird) zueinander? Stehen sie in einem Spannungsverhältnis, und wenn ja, wie wird dieses bewältigt?

In zwei Treffen des Evaluationsteams mit Mitarbeiter/inne/n der Forschungscoordination des IAB und der BA-Zentrale (im Februar 2012, zu Beginn der Untersuchung, sowie im August 2013, als die Erhebungen weitgehend abgeschlossen waren) wurden einige dieser Untersuchungsfragen weiter präzisiert. Insbesondere sollten Konzepte der einbezogenen Regionaldirektionen und Agenturen zur Weiterentwicklung und Verstetigung der Beratung „nach BeKo“ in die Implementationsanalyse einbezogen werden. Wie weit berücksichtigen z.B. Hospitationen durch Teamleitungen im Rahmen der Fachaufsicht die Qualitätsziele von BeKo? Welche Aktivitäten unterstützen die weitere Beschäftigung mit BeKo in den Agenturen?

Parallel zur Evaluation der Beratungskonzeption begann im Dezember 2011 ein Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zur Umsetzung des gleichstellungspolitischen Auftrags der Bundesagentur für Arbeit im SGB III. Anders als die Evaluation der Beratungskonzeption maß das Gleichstellungsprojekt die beobachtete Praxis an einem externen, vorab konstruierten Referenzrahmen. Es unterschied eine strategische Ebene („Management-Zyklus“), die Ebene der Personalpolitik („Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von Personal“) und eine operative Ebene (arbeiter- und arbeitgeberorientierte Beratung und Vermittlung), und es formulierte auf jeder dieser Ebenen eigene Kriterien für eine Verankerung des Gleichstellungsauftrags (ISG u.a. 2013: 37 ff.).

Da das vom Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) geführte Konsortium bei seinem Untersuchungsauftrag eng mit dem IAB kooperieren sollte, wurde verabredet, im Rahmen der BeKo-Evaluation besonders zu berücksichtigen, welche Rolle Gleichstellungs- bzw. Genderkompetenz (zur Begriffsbestimmung vgl. ebd.: 25 ff.) in der Einführung und Umsetzung von BeKo spielten. Auf der „strategischen“ Ebene waren Aussagen zur Behandlung von Genderfragen in der Beratungskonzeption möglich (vgl. unten: 2.3). Auf der „operativen“ Ebene geht die Evaluation auf die Rolle der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt bei der BeKo-Einführung (vgl. unten: 3.1.6) und auf genderspezifische Themen und Situationsdeutungen in der Beratungspraxis (vgl. unten: 4.4) näher ein. Im Herbst 2013 stellte das Evaluationsteam dem ISG für seine Forschungsarbeit einen Vermerk über vorläufige Auswertungsergebnisse zur Verfügung.



## 1.3 Das Evaluationskonzept

### 1.3.1 Welche Wirkungen und welcher Bewertungsmaßstab?

In der Methodenliteratur zu wirkungsorientierten Programmevaluationen werden summative, formative und wissensgenerierende Ansätze unterschieden (Hupfer 2007: 52). Die Vorgehensweise des Evaluationsteams kombinierte Elemente aus allen drei Ansätzen.

Der Evaluationsauftrag sah vor, Wirkungen der Beratungskonzeption extern und retrospektiv („ex post“) zu evaluieren. Von einer solchen „summativ“ bilanzierenden Evaluation erwartet man üblicherweise Antworten darauf,

„ob das Programm so wie geplant implementiert worden ist, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden, welche nicht-intendierten Wirkungen aufgetreten sind, ob und in welchem Ausmaß die Intervention zu den festgestellten Ergebnissen geführt hat, welche Auswirkungen unterschiedliche Formen der Implementation auf die Ergebniserreichung haben oder ob das Programm kosteneffizient gearbeitet hat“ (Haubrich/Lüders 2004, nach Hupfer 2007: 51).

Jedoch war keineswegs geklärt, welches Konzept wirkungsorientierter Evaluation dem Gegenstand angemessen war, und an welchem Bewertungsmaßstab das Programm<sup>13</sup> zu messen sein würde.

Der Evaluation der Beratungskonzeption waren keine konkreten, operationalisierten Wirkungsziele vorgegeben. BeKo setzt auf Qualifizierung und individuelle Kompetenzentwicklung, um die Beratungsqualität in den arbeitnehmerorientierten Bereichen der Arbeitsagenturen zu verbessern. Damit wird ein anderer Weg der Einflussnahme auf die Interaktionen zwischen Fachkräften und Kund/inn/en beschritten als mit der operativen Steuerung über Zielkennzahlen und mit der Definition der Geschäftsprozesse durch 4PM. Die meisten für die BeKo-Einführung verantwortlichen Akteure distanzieren sich von der Vorstellung, man könne Erfolg als Beitrag zu arbeitsmarktpolitischen Ergebnissen messen oder in Kennzahlen abbilden.

Die Beratungskonzeption setzte Qualitätsstandards für gute Beratung im Handlungsrahmen der Arbeitsvermittlung. Diese ließen sich jedoch nach Einschätzung aller Expert/inn/en nicht schematisch im Sinne einer Checkliste auf beobachtete Gespräche anwenden. Nur durch eine Reflexion oder Analyse des gesamten Gesprächsverlaufs und des jeweiligen Einzelfalls lässt sich feststellen, ob ein Beratungsgespräch eine von BeKo intendierte Qualität aufweist oder verfehlt. Nicht nur ob, sondern auch wie man bessere Beratungsqualität messen könnte, war für alle Beteiligten eine offene Frage (vgl. unten: 2.2.4). In der BA hatte es zuvor nur eine quantitative Selbstevaluation der BeKo-Einführung durch eine Mitarbeiterbefragung gegeben (BA – ZKM 2011, 2011c). Die Entwicklung eines qualitativen Evaluationsmaßstabs war also Teil des Untersuchungsauftrags.

---

<sup>13</sup> BeKo wird hier entsprechend dem Sprachgebrauch der Evaluationsliteratur als „Programm“ bezeichnet. Der Begriff unterstellt weder eine zeitliche Befristung noch eng begrenzte Wirkungsziele.

Für eine wirkungsorientierte Evaluation der BeKo-Einführung fehlten nicht nur Vergleichsmaßstäbe, sondern auch Vergleichsgrößen. Da zum Zeitpunkt der Untersuchung alle Vermittlungsfachkräfte nach BeKo geschult waren, gab es keine Vergleichsgruppe, an der sich Programmeffekte in einem Experimentaldesign messen ließen. Und nur die Fachkräfte selbst konnten darüber Auskunft geben, wie sie ihre Gespräche vor dem Qualifizierungsprozess führten und ob sie ‚nach BeKo‘ nun anders berieten.<sup>14</sup> In ihren Aussagen dazu lassen sich zudem Bewertungen des Konzepts schwer von Selbsteinschätzungen der eigenen Beratungsarbeit trennen (vgl. unten: 4.1).<sup>15</sup>

Fachkräfte haben bei der Gestaltung der Interaktionen mit den Kund/inn/en notwendigerweise großen fachlichen und persönlichen Spielraum – sie interpretieren Programminhalte und übersetzen sie in konkretes Handeln<sup>16</sup>. Wie sie dies nach der BeKo-Einführung taten, ließ sich im Rahmen der Evaluation beobachten und in Nachgesprächen auch aus Sicht der Kund/inn/en bewerten. Ob aber in Gesprächen von Vermittlungsfachkräften mit Kund/inn/en nach der BeKo-Einführung bestimmte Qualitätsziele erreicht oder verfehlt wurden, hing zugleich von vielen anderen Bedingungen und Handlungszielen ab. Mehr oder weniger ‚BeKo-konforme‘ Gesprächsbeobachtungen lassen sich daher nicht kausal auf eine stärkere oder geringere Wirkung der vorausgegangenen Qualifizierung zurückführen.<sup>17</sup>

„Summativ“ ließ sich am ehesten die bundesweite Schulung der Fachkräfte evaluieren, die in den untersuchten Agenturen und Regionaldirektionen nach dem Muster einer „Produkteinführung“ organisiert worden war. Jedoch waren die örtlichen Organisationsvarianten, die sich durch Expert/inn/eninterviews rekonstruieren ließen, nur einer von vielen Faktoren, die Beratungsarbeit ‚nach BeKo‘ beeinflussten. Die Schulungen selbst lagen für die Fachkräfte, die in die Evaluation einbezogen wurden, unterschiedlich lange zurück, und wie die örtlichen Trainer/innen diese individuell ausgestaltet hatten, ließ sich aus den Interviews mit den Teilnehmer/innen und mit einzelnen Trainer/innen nicht mehr vergleichend erheben. Das praktische Interesse der befragten Akteure galt inzwischen den Konzepten zur „Verstetigung“ oder „Nachhaltung“, die die Agenturen ihren örtlichen Bedürfnissen entsprechend entwickeln sollten. Die örtlichen Verantwortlichen konnten z. Tl. prozessbegleitend dazu befragt werden,

---

<sup>14</sup> Aus vorausgegangenen Evaluationsprojekten lagen Gesprächsbeobachtungen aus der Regelvermittlung anderer Agenturen vor. Sie konnten aber nicht als Bezugspunkt für ‚BeKo-Effekte‘ bei den hier einbezogenen Fachkräften dienen.

<sup>15</sup> In der Evaluation zur Erprobung der Beratungskonzeption für das SGB II konnte das Evaluationsteam Fachkräfte im Qualifizierungsprozess begleiten und Beratungsgespräche vor, während und nach den Schulungen beobachten (SOFI 2013). Dabei ließ sich bei einzelnen Fachkräften in konkreten Gesprächssituationen die Erprobung zuvor geschulter BeKo-Elemente beobachten. Bei vielen begleiteten Fachkräften war zum Ende des Beobachtungszeitraums die Aneignung des Fachkonzepts nicht abgeschlossen; andere hatten die Konzeption für sich verworfen.

<sup>16</sup> Der Kontakt zwischen Fachkräften und Bürger/innen und die Interpretations- und Entscheidungsspielräume, die dabei bestehen, werden in der Literatur in Anschluss an Lipsky (1980) als „street level bureaucracy“ diskutiert, vgl. Osiander/Steinke 2011.

<sup>17</sup> Zum Problem von Kausalaussagen in der qualitativen Evaluation vgl. Kelle 2007, Mayntz 1980. Aus dem gleichen Grund lässt sich die Entwicklung der Werte für „Kundenzufriedenheit“ in den regelmäßigen BA-Kundenbefragungen (vgl. BA – ZKM 2011) *nach* der BeKo-Einführung nicht kausal als Programmeffekt interpretieren.

von welchen Verstetigungsaktivitäten sie sich Wirkungen versprochen und in welchem Verhältnis diese zur Fachaufsicht durch die Teamleitungen standen (vgl. unten: 3.2).

Das schließlich umgesetzte Evaluationskonzept berücksichtigt, dass sich die Beratungskonzeption im Untersuchungszeitraum im Übergang von der Einführung zur Sicherung von Nachhaltigkeit befand, und kombiniert bilanzierende mit begleitenden und wissensgenerierenden Funktionen. Als Referenzrahmen dienen die „Programmziele“ von BeKo selbst, die der Konzeption zugrunde liegenden Annahmen sowie von den beteiligten Akteuren selbst wahrgenommene Konfliktlinien und „Spannungsthemen“.<sup>18</sup>

### **1.3.2 Botschaften, Transfer und Aneignung**

Bei der Beratungskonzeption handelt es sich nicht um einen objektivierten Wissensbestand, der in jeder Situation in gleicher Weise abrufbar ist und in organisatorischen Routinen festgeschrieben werden kann, sondern um eine Syntax und ein Inventar zur Strukturierung und Reflexion von Beratungsgesprächen. Ziel der Qualifizierung war es, ein dem Handlungsrahmen der Arbeitsvermittlung angemessenes Verständnis von Beratung zu vermitteln. Um BeKo anzuwenden, mussten die Fachkräfte sich dieses Verständnis individuell aneignen, es also in implizites Wissen und in persönliche Kompetenzen umwandeln und für reale Gesprächssituationen übersetzen. Die Untersuchung konzentriert sich darauf, ob sich die wesentlichen Inhalte der Beratungskonzeption in diesem Transfer bewährten, welche Lesarten sich dabei entwickelten, ob sich dabei Konflikte und Widersprüche zeigten und ob BeKo bei den Fachkräften angekommen ist. Die verschiedenen Ebenen des „Transfers“ in die Praxis strukturieren diesen Bericht. Auf jeder der Transferebenen können Inhalte der Beratungskonzeption auf nicht intendierte Weise umgedeutet und transformiert werden, d.h. es kann zu ‚Übersetzungsverlusten‘ kommen.

Als Ausgangspunkt wird im zweiten Abschnitt dieses Berichts die Beratungskonzeption anhand grundlegender BeKo-Dokumente und aufgrund von Interviews mit an der Entwicklung beteiligten Expert/inn/en und Trainer/inne/n rekonstruiert. (Für das Evaluationsteam musste diese Rekonstruktion zugleich die eigene BeKo-Schulung ersetzen.) Dabei werden sechs zentrale ‚BeKo-Botschaften‘ herausgearbeitet, die in der Einführung der Beratungskonzeption an alle beteiligten Akteure herangetragen wurden (vgl. unten: 2.2). Das rekonstruierte Fachkonzept wird zum einen selbst Gegenstand der Evaluation: Wie weit entspricht es Anforderungen der wissenschaftlichen Beratungsliteratur (vgl. unten: 2.1), und wie stimmig berücksichtigt es die Bedingungen für Beratung im Geschäftsprozess der Arbeitsagenturen

---

<sup>18</sup> Dabei finden sich methodische Orientierungspunkte bei drei der Evaluationsmodelle in der von Bewyl (2006) vorgeschlagenen Typologie. Mit einem „programmzielgesteuerten“ Modell (ebd.: 97 f.) hat die Vorgehensweise gemeinsam, dass Bewertungsmaßstäbe aus der Beratungskonzeption rekonstruiert werden; jedoch fehlen für einfache Soll-Ist-Vergleiche hinreichend operationalisierte BeKo-Ziele. „Programmtheoriegesteuert“ ist die Rekonstruktion der wesentlichen BeKo-Elemente und der Annahmen über ihr Zusammenwirken („logisches Modell“); so lassen sich „Theoriefehler“ und „Umsetzungsfehler“ unterscheiden (ebd.: 101 f.). „Spannungsthemengesteuert“ oder „responsiv“ ist der Versuch, in Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen schrittweise „als problematisch, konfliktreich oder ungelöst wahrgenommene Programmbestandteile“ zu identifizieren (ebd. 103 f.).

(vgl. unten: 4.2)? Zum anderen gibt die Rekonstruktion der zentralen ‚Botschaften‘ den Maßstab für die weitere Evaluation ab: Gelingt die Vermittlung dieser Inhalte an Führungs- und Fachkräfte in den Agenturen?

In welcher Gestalt die Fachkräfte die Beratungskonzeption wahrnehmen, hängt entscheidend von der Organisation und Ausgestaltung der Schulungen und der daran anschließenden Aktivitäten zur „Verstetigung“ ab. Diese mittlere Ebene des Transfers, auf der die BeKo-Trainer/innen und BeKo-Verantwortlichen zwischen Konzept und alltäglichem Geschäftsprozess vermitteln, ist Gegenstand des dritten Abschnitts. Die Schulungen selbst, in denen die Trainer/innen die von der FBA bereitgestellten Schulungsunterlagen teilweise anpassten und die vorgesehenen Abläufe variierten, lagen außerhalb der Reichweite der Evaluation.<sup>19</sup> Jedoch zeigt sich in den Expert/inn/eninterviews auf der Ebene der Agenturen, wie die Führungskräfte (Geschäftsführungen, Bereichsleitungen, Teamleitungen) wesentliche Inhalte der Beratungskonzeption aufnahmen oder deuteten, und dies beeinflusst sowohl die von ihnen zu verantwortenden Verstetigungskonzepte als auch die örtlichen Bedingungen, unter denen die Fachkräfte BeKo kennenlernten und erprobten. Eine wesentliche Frage war daher, ob sich ‚Organisationseffekte‘ zeigen, etwa Einflüsse agenturspezifischer Vorgehensweisen bei der Einführung und Verstetigung?

Die individuelle Aneignung der Beratungskonzeption durch die Fachkräfte bildete die zentrale Zielgröße der Evaluation. Für sie begann mit den Schulungen eine individuelle Auseinandersetzung mit BeKo, die sich dann in der Praxis mit Prüfung, Erprobung und persönlicher Bewertung fortsetzte. Als ‚BeKo-Effekt‘ wurde interpretiert, wie sich die individuelle Aneignung und Anwendung des geschulten Beratungsmodells in ihrem Beratungsverständnis und ihrem Beratungshandeln zeigt.

Theoretische oder kognitive Aneignung kann sich im Beratungsverständnis zeigen: Was antworteten Vermittlungsfachkräfte auf die Frage, welche Erkenntnisse sie BeKo verdankten? Wie vertraut waren sie mit den neu eingeführten Begrifflichkeiten, und konnten sie die eigene Praxis mithilfe von BeKo-Kategorien beschreiben und reflektieren? Das Beratungsverständnis der Fachkräfte ist aber außerdem abhängig von mitgebrachten oder erworbenen individuellen ‚Handlungsmodellen‘: Klärungsbedarf und Widerstand gab es, je stärker BeKo in Widerspruch zu diesen geriet, und je schwieriger den Fachkräften die Umsetzung von BeKo im Rahmen der gesetzlichen und institutionellen Strukturen erschien.

„Im Prinzip sagen wir immer: Ihr seid eigene und individuelle Beratertypen. Persönlichkeiten. Daran werden wir auch nichts ändern, wollen auch nichts ändern. Sondern wir wollen Angebote machen. Wenn wir Euch überzeugen, bitte integriert die in Euer Verhaltensrepertoire.“ (Experte/in)

---

<sup>19</sup> Die Agenturzugehörigkeit erklärte individuelle Unterschiede in der BeKo-Aneignung nicht. Um Gruppen- oder Organisationseffekte abzubilden, hätte die Evaluation Schulungsgruppen und Teams begleiten müssen. Tatsächlich konnten weder die BeKo-Trainer/innen noch die Teamleitungen der Fachkräfte, die sich zur Teilnahme an der Untersuchung gemeldet hatten, in allen Fällen einbezogen werden. Bei der Evaluation der Pilotphase zur BeKo-Einführung in den Jobcentern konnten dagegen Schulungen beobachtet werden. Die Beiträge des Qualifizierungskonzepts sowie der Schulungen und Lernbegleitungen zum Transfer wurden gesondert dargestellt (vgl. SOFI u.a. 2013, 37.)

Ob BeKo die Beratungspraxis der Fachkräfte verändert hatte, konnte nicht unmittelbar beobachtet werden; dies konnten die Fachkräfte nur selbst einschätzen, etwa in Antworten auf die Frage: „Beraten Sie jetzt anders?“

Für den Teil der Fachkräfte, bei dem Gesprächen beobachtet werden konnten, zeigte sich aber in der Interaktionsanalyse,

- ob die Vermittler/innen ihre Gespräche nach Phasen und Standardsequenzen so strukturierten, wie BeKo dies vorschlägt, und in welchen Passagen ihrer Gespräche Fachkräfte deutlich von der BeKo-Struktur abwichen,
- welche von BeKo empfohlene Methoden und Vorgehensweisen in der Interaktion zum Einsatz kamen, und ob Vorgehensweisen vermieden wurden, die in BeKo als „erfolgskritisch“ identifiziert wurden, d.h. häufig die Beratungsqualität beeinträchtigt und Interaktionen mit den Kund/inn/en erschwert hatten,
- und ob Fachkräfte in den Nachgesprächen ihr Handeln ausdrücklich mit BeKo begründeten und reflektierten.

„Ich glaube, dass eine Evaluation nur über die Interviews danach möglich ist. Inwieweit haben Sie versucht, die Handlungsprinzipien umzusetzen? Wo war das konkret? Haben Sie gezielt Methoden angewandt, die Sie in den Schulungen gelernt haben? Haben Sie gezielt auf die Struktur geachtet? Gab es für Sie Kriterien, wo Sie sagten, ich bin da und da in dem Beratungsprozess, ich gehe jetzt den nächsten Schritt weiter?“ (Experte/in)

## **1.4 Die einbezogenen Agenturen**

### **1.4.1. Auswahl der Agenturen**

Die Auswahl der einbezogenen Arbeitsagenturen sollte sicherstellen, dass ein möglichst breites Spektrum an organisatorischen Bedingungen und regionalen Arbeitsmarktlagen abgedeckt wird. Die Standortwahl war von vier Kriterien geleitet:

- Orientierung an den typisierten Arbeitsmarktlagen der Agentur-„Vergleichstypen“,
- gleichmäßige Berücksichtigung siedlungsstruktureller Verdichtung durch die Unterscheidung von urbanen, suburbanen und ländlichen Räumen,
- breite Verteilung über das gesamte Bundesgebiet,
- gute Erreichbarkeit von mindestens einem der beteiligten Forschungsinstitute aus.

Die ersten beiden Kriterien bilden Arbeitsmarktbedingungen ab. Die vom IAB entwickelten „Vergleichstypen“ (Hirschenauer/Springer 2014; Dauth u.a. 2008) kombinieren in komplexer Weise zahlreiche Merkmale und gehen über eine Unterscheidung von „guter“ und „schlechter“ Arbeitsmarktlage deutlich hinaus. Mit der Berücksichtigung siedlungsstruktureller Unterschiede (zweites Kriterium) wird die Dichte und Vielfalt von Arbeitsplätzen in regionaler Nähe erfasst und damit beispielsweise auch der Pendelaufwand für eine Beschäftigungsaufnahme. Die regionale Arbeitsmarktlage, die mit den beiden Kriterien erfasst wird, hat Auswirkungen auf die Möglichkeiten, aber auch die Anforderungen, die in einer Beratungssituation verhandelt werden.

Durch eine breite Verteilung über das Bundesgebiet (drittes Kriterium) sollte sichergestellt werden, dass die Analysen nicht durch Regionalkultur, Regionalgeschichte oder auch landespolitische Besonderheiten unkontrolliert verzerrt werden. Kultur, Traditionen und Politik können die Umsetzung flächendeckender Programme durchaus beeinflussen – doch bei einer breiten regionalen Streuung wird dies eher erkannt als bei einer Konzentration auf eine Region. Zudem wurden damit vier Regionaldirektionen in die Untersuchung einbezogen, bei denen die BeKo-Einführung zum Untersuchungszeitpunkt unterschiedlich weit zurücklag und die mit der Verstetigung der Beratungskonzeption unterschiedlich weit vorangeschritten waren.

Das Untersuchungsdesign sah vor, sechs Agenturen in die Evaluation einzubeziehen. Auf der Grundlage der genannten Kriterien schlug das Evaluationsteam eine erste Auswahlliste vor. In Abstimmung mit der Forschungscoordination des IAB und dem Bereich MI-11 der Zentrale der BA im März 2012 wurden zunächst Agenturen ausgeschlossen, die wegen ihrer Beteiligung an laufenden Modellprogrammen und Forschungsvorhaben oder wegen Reorganisationsprojekten nicht zusätzlich belastet werden sollten. Aus der überarbeiteten Auswahlliste wählte die IAB-Projektleitung zusätzlich eine siebte Agentur aus, um dort mit Unterstützung durch ProIAB und in Kooperation mit dem Evaluationsteam einen Teil des Untersuchungsprogramms durchzuführen. Die ausgewählten Agenturen und die Regionaldirektionen, in deren Zuständigkeitsbereich sie liegen, erhielten vom Geschäftsführer Markt und Integration der BA-Zentrale Ende März 2012 ein Schreiben mit der Bitte um Mitwirkung. Kurz darauf wurden sie vom jeweiligen Standortteam angesprochen. Alle angesprochenen Agenturen erklärten sich zur Teilnahme bereit. Mit ihnen wurde in Kontaktgesprächen ab Anfang Mai das örtliche Gesprächsprogramm geplant. Die Erhebungen fanden in allen Agenturen in der Hauptstelle statt.

#### **1.4.2 Die Agenturen am regionalen Arbeitsmarkt**

Der vorliegende Bericht greift auf die aktuelle regionale Typisierung von 2014 zurück (Hirschenauer/Springer 2014; Daten für 2011/2012). Tabelle 1-1 weist zusätzlich die Typisierung von 2008 aus, die zum Zeitpunkt der Auswahl vorlag (Dauth 2008). Die Agenturtypen beruhen auf sieben Indikatoren, die zusammen 85,5 % der regionalen Streuung der „Integrationsquote SGB III“<sup>20</sup> erklären (Hirschenauer/Springer 2014: 6): neben der Arbeitslosenquote sind dies die Saisonspanne, der Erwerbspersonenanteil ohne Berufsabschluss, der Tertiärisierungsgrad, der Beschäftigtenanteil in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten, der Arbeitsplatzbesatz und die Umgebungsvariable der Saisonspanne.

---

<sup>20</sup> Im Zähler der Integrationsquote steht die jährliche Gesamtzahl der Integrationen von SGB-III-Kund/inn/en (registrierte Arbeitslose und Teilnehmer/innen an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen) in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und Selbstständigkeit. Im Nenner steht für dasselbe Jahr das Kundenpotenzial (alle Personen, die im Betrachtungsjahr durchgehend oder zeitweise SGB-III-Kunden waren; vgl. Hirschenauer/Springer 2014: 5 f.).

**Tabelle1-1: Ausgewählte Agenturen nach Vergleichstyp**

	AA1	AA2	AA3	AA4	AA5	AA6	AA7
<b>Typisierung und Zuordnung</b>							
Vergleichstyp der Agenturbezirke 2008	I b	II b	V b	II c	II a	III a	IV a
Vergleichstyp der Agenturbezirke 2014	IV a	II b	V c	II b	II a	III a	IV b
Ausbildungsmarkttyp der Agenturbezirke 2008	IV a	III c	I b	II b	III a	IV a	IV b
Bundesland	A	B	C	B	D	D	E
Regionaldirektion	RDA	RDB	RDC	RDB	RDD	RDD	RDE
<b>Ausgewählte Strukturdaten</b>							
Saisonspanne 7/11 - 6/12 (%-Punkte)	12,7	9,2	22,1	9,6	9,8	12,6	20,5
Erwerbspers. ohne Berufsabschluss 2012 (%)	15,5	20,7	6,4	18,8	13,0	13,3	11,2
Tertiarisierungsgrad 30.06.2012 in %	50,3	69,5	72,2	71,2	78,9	65,1	66,0
Beschäftigtenanteil in Betrieben < 100	47,9	40,3	62,7	53,5	46,8	58,5	53,9
Arbeitsplatzbesatz	54,4	49,7	42,7	41,9	60,7	41,9	54,1

Quelle: Hirschenauer/Springer 2014; Dauth u.a. 2008, Heineck/Kleinert/Vosseler 2011.

**Kasten 1-1: Erläuterungen zu ausgewählten Strukturdaten**

**Saisonspanne (7/11 - 6/12, Prozentpunkte)**

„Differenz zwischen maximalem und minimalem Saisonfaktor eines 12-Monats-Zeitraums. Der Saisonfaktor ist die Relation zwischen der Arbeitslosenzahl eines bestimmten Monats und der Arbeitslosenzahl im gleitenden Jahresdurchschnitt.“

**Erwerbspersonenanteil ohne Berufsabschluss (2012, %)**

Arbeitslose (Jahresdurchschnitt 2012) und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Juni 2012) im Alter von 25 bis 64 Jahren ohne Berufsabschluss in Relation zu allen Arbeitslosen und Beschäftigten dieses Alters.

**Tertiarisierungsgrad (30.6.2012, %)**

„Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte der Wirtschaftsabschnitte G-U (WZ 2008) in Relation zu allen Beschäftigten.“

**Beschäftigtenanteil in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten (30.6.2012 in %)**

„Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten in Relation zu allen Beschäftigten.“

**Arbeitsplatzbesatz (30.6.2012, %) (durchschnittlich: 51,4%)**

„Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort in Relation zur Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren.“ (ebd.).

Quelle: Hirschenauer/ Springer 2014.

In der Auswahl stehen die Agenturen AA1 und AA7 für eine günstige Arbeitsmarktlage in westdeutschen Bundesländern (A und E), in denen annähernde Vollbeschäftigung herrscht. In den Agenturen AA5 und AA6 liegen Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Die ostdeutsche Agentur AA3 und die westdeutschen Agenturen AA2 und AA4 agieren in Arbeitsmärkten mit besonders hoher Arbeitslosigkeit.

**Tabelle 1-2: Eckdaten des Arbeitsmarktes an den einbezogenen Agenturstandorten (Juni 2012)**

	AA1	AA2	AA3	AA4	AA5	AA6	AA7	Bundes- land A (AA1)	Bundes- land B (AA2/AA4)	Bundes- land C (AA3)	Bundes- land D (AA5/AA6)	Bundes- land E (AA7)
Einwohner/innen 15 b. u. 65 J.	287.804	318.964	288.452	283.535	548.832	258.771	346.774	7.137.139	11.752.783	1.649.523	5.154.965	8.350.156
Beschäftigung (Arbeitsortprinzip)												
Sv Beschäftigte (Vollzeit/Teilzeit)*	156.443	158.486	28.016	51.822	451.825	83.143	34.636	4.071.668	6.050.508	770.620	2.598.850	4.827.416
davon Frauen in %	42,9	40,2	57,1	47,1	46,9	46,7	45	44,8	44,4	48,4	45,1	45,5
geringfügig Beschäftigte	43.315	38.700	4.641	16.928	104.149	23.424	12.173	1.147.384	1.800.186	137.978	746.362	1.232.632
Arbeitssuche												
Arbeitssuchende insgesamt	16.382	46.754	41.983	32.905	67.279	23.700	17.326	388.193	1.180.429	229.063	445.063	433.476
SGB III	8.089	9.527	10.768	8.715	14.850	7.924	8.553	164.135	327.550	58.779	139.533	199.982
SGB II	8.293	37.227	31.215	24.190	52.429	15.776	8.773	224.058	852.879	170.284	305.530	233.494
Arbeitslosigkeit												
ALO SGB III und II	8.948	31.303	22.947	19.910	38.004	14.445	8.438	213.013	727.470	131.256	253.125	231.225
Arbeitslosenquoten - Gesamt	3,8	12,8	9,9	9,4	8,8	7,1	3,0	3,7	8,0	9,8	6,2	3,4
Arbeitslosenquoten - Ausländer/innen	9,7	23,5	24,6	22,7	20,3	19,1	8,9	8,5	18,7	18,2	16	7,8
Arbeitslose SGB III insgesamt	3.840	5.549	6.654	4.131	7.771	4.320	3.825	85.622	182.078	36.151	73.450	104.066
darunter Langzeitarbeitslose in %	18,2	15,9	21,3	10,4	14,4	17,2	12,7	14,6	14,3	21,4	15,0	13,0
Frauen in %	47,7	41,0	45,7	43,0	47,7	46,2	48,2	48,1	44,3	47,9	48,6	48,7
15 bis unter 25 Jahren in %	11,9	13,6	12,4	14,8	10,6	11,0	12,9	10,4	12,9	12,2	12,7	10,9
50 Jahre und älter in %	46,0	38,3	49,1	38,7	34,4	45,0	38,2	40,9	38,0	48,1	39,2	40,1
Ausländer in %	12,3	18,6	2,1	10,7	14,0	4,9	8,4	17,7	13,0	1,9	7,3	14,1
Arbeitsstellen												
gemeldete Arbeitsstellen (Bestand)	3.742	2.837	1.750	2.071	5.994	2.216	2.774	78.536	102.208	11.654	50.030	73.373
Arbeitslose pro Arbeitsstelle	2,4	11,0	13,1	9,6	6,3	6,5	3,0	2,7	7,1	11,3	5,1	3,2

BA-Statistik 2013c, 2013d, 2013e, 2013f.



**Tabelle 1-3: Ausgewählte Kennzahlen der Eingliederungsbilanz 2012 für die einbezogenen Agenturen**

	AA1	AA2	AA3	AA4	AA5	AA6	AA7	Bundes- land A (AA1)	Bundes- land B (AA2/AA4)	Bundes- land C (AA3)	Bundes- land D (AA5/AA6)	Bundes- land E (AA7)
Wiederbeschäftigungsquote in %	42,3	41,2	49,0	41,0	44,1	45,3	44,1	43,2	43	49,4	45,9	46,8
darunter: Abgang in ungeforderte Beschäftigung	41,0	39,8	46,1	39,1	43,0	43,5	43,1	42,1	41,7	46,2	44,2	45,7
Wiederbeschäftigungsquote Frauen in %	40,6	37,3	42,8	37,4	43,2	41,1	41,4	41,8	40,8	44	43,3	42,5
Beschäftigung nach Vermittlung (abs.)	1.621	1.459	1.810	1.752	2.226	988	1.799	27.656	47.129	10.160	21.337	33.946
Beschäftigung nach Vermittlung (Quote)	25,6	20,5	16,1	20,4	12,4	14,4	19,8	17,9	17,7	15,7	15,5	13,7
Unterbeschäftigungsquote	5,2	16,0	13,6	12,0	10,9	9,2	4,6	5,4	10,3	13,2	8,7	5,2
Aktivierungsquote AQ1 gesamt, darunter ...	17,1	12,1	16,1	18,1	21,5	16,2	19,7	19,6	16,9	16,2	18,8	21,9
A. Aktivierung und berufliche Eingliederung	2,0	1,4	1,3	2,3	5,4	1,3	2,5	3,2	1,8	1,1	2,7	3,0
C. Berufliche Weiterbildung	9,7	4,5	5,5	8,0	6,7	7,0	8,2	7,3	7,1	5,5	7,3	8,1
D. Aufnahme einer Erwerbstätigkeit	5,3	6,2	9,2	7,7	9,3	7,8	8,9	9,1	8,0	9,6	8,8	10,7

Quelle: BA-Statistik 2013. \*) Für die Aktivierungsquoten B (Berufswahl und Berufsausbildung), E( Beschäftigung schaffende Maßnahmen) sowie F (Freie Förderung) sind in der Quelle keine Werte ausgewiesen.

## Kasten 1-2: Erläuterungen zu ausgewählten Kennzahlen der Eingliederungsbilanz

### **Wiederbeschäftigungsquote (Deutschland 2012: 45,4 %) ...**

... setzt die Abgänge Arbeitsloser in (geförderte und ungeförderte) abhängige Beschäftigung (Zähler) ins Verhältnis zu allen Abgängen aus Arbeitslosigkeit. (In welchem Maß haben Arbeitslose ihre Arbeitslosigkeit durch Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung beendet?)

### **Quote der Abgänge in Beschäftigung nach Vermittlung (Deutschland 2012: 15,8 %) ...**

... bildet den Anteil der Abgänge Arbeitsloser in (geförderte und ungeförderte) abhängige Beschäftigung nach Vermittlung (Zähler) an allen Abgängen in Beschäftigung. (In welchem Umfang haben Arbeitsvermittlungen durch Auswahl und Vorschlag zur Wiederbeschäftigung beigetragen? Die Vermittlungsquote im Sinne des S11 Abs. 2 Nr. 5 SGB II berücksichtigt dagegen nur die ungeförderte Beschäftigung.)

### **Unterbeschäftigungsquote (Deutschland 2012: 9,1 %) ...**

... bezieht (in Erweiterung der Arbeitslosenquoten) neben Arbeitslosen Maßnahmeteilnehmer/innen, arbeitsunfähige Arbeitsuchende, Personen mit Kurzarbeit und mit vorruhestandähnlichem Status (Zähler) auf die erweiterte Bezugsgröße aller zivilen Erwerbspersonen. (Wie unterausgelastet ist das erweiterte Arbeitskräfteangebot?)

### **Aktivierungsquote (Deutschland 2012: 18,7 %) ...**

... weist den Anteil der Maßnahmeteilnehmer/innen (Zähler) an der Summe von Maßnahmeteilnehmer/innen und Arbeitslosen aus. (Welche Bedeutung haben Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung?)

Quellen: BA-Statistik 2013a, 2013b.

Die Agentur AA1 zählt zu den verdichteten Bezirken mit industrieller Orientierung und günstiger Arbeitsmarktlage (Typ IV a). Die Arbeitslosenquote ist mit 3,8 % (Juni 2012) gering, und die Hälfte der Arbeitslosen wird im Rechtskreis des SGB III betreut. Der Anteil der Langzeitarbeitslosen ist hoch (18,2 %). Die versicherungspflichtige Beschäftigung am Arbeitsort (Arbeitsplatzbesatz) entspricht 54,4 % der Bevölkerung im Erwerbsalter; dabei ist der Anteil der Erwerbspersonen ohne Berufsausbildung erhöht. Frauen sind überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen. Die Agentur erreicht mit 25,6 % die höchste Vermittlungsquote aller Standorte und setzt in jedem zehnten Fall Instrumente beruflicher Weiterbildung ein.

Der großstädtische Agenturbezirk AA2 ist durch sehr hohe Arbeitslosigkeit geprägt (Typ II b); mit 12,8 % und 16,0 % hat er die höchsten Arbeitslosen- und Unterbeschäftigungsquoten unter den ausgewählten Agenturen, und der Anteil der Arbeitslosen ohne deutschen Pass ist mit 8,6 % sehr hoch. Wegen der großen Bedeutung der Grundsicherung betreut die Agentur nur ein Viertel der gemeldeten Arbeitslosen. Ein Fünftel der Erwerbspersonen ist ohne Berufsausbildung.

Die ostdeutsche Agentur AA3 zählt zum ostdeutschen Typ der ländlichen Bezirke mit schlechter Arbeitsmarktlage (V c). Obwohl fast alle Erwerbspersonen eine Berufsausbildung mitbringen, liegt die Arbeitslosigkeit bei 9,9 %. Die Hälfte der Arbeitslosen ist 50 Jahre und älter, ein Fünftel ist langzeitarbeitslos. Kleine Betriebe bestimmen den Arbeitsmarkt. Aufgrund der hohen saisonalen Arbeitsmarktdynamik (Saisonspanne: 22,1 Prozentpunkte) sind Abgänge in Beschäftigung häufig (Wiederbesetzungsquote 49 %), doch nur einem kleinen Teil von ihnen (16,1 %) gehen Vermittlungsvorschläge der Agentur voraus.

AA4 ist unter den untersuchten Standorten die zweite großstädtische Agentur mit sehr hoher Arbeitslosigkeit (Typ II b). Bei einer Arbeitslosenquote von 9,4 % hat auch hier ein Fünftel

der Erwerbspersonen keinen Berufsabschluss. Die Jugendarbeitslosigkeit ist mit 14,8 % besonders hoch.

Agentur AA5 ist als großstädtischer Bezirk mit erhöhter Arbeitslosigkeit (8,8 %) typisiert (Typ II a). Der Anteil des tertiären Sektors ist mit 78,9 % der höchste der untersuchten Regionen. Wegen der hohen Zahl der Einpendler/innen erreicht der Arbeitsplatzbesatz 60,7 % der Bevölkerung im Erwerbsalter. Die Agentur setzt in jedem fünften Fall Förderinstrumente ein und hat mit 21,5 % die höchste Aktivierungsquote, erreicht aber nur eine Vermittlungsquote von 12,4 %.

AA6 zählt zu den Agenturen in Verdichtungsräumen mit leicht unterdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit (III a). Mit 7,1 % liegt die Arbeitslosigkeit jedoch leicht über dem Landesdurchschnitt. Drei Fünftel der Beschäftigung (58,5 %) entfällt auf kleine Betriebe.

Agentur AA7 liegt wie AA1 in einem Bundesland mit annähernder Vollbeschäftigung. Sie ist als gering verdichteter und ländlicher Bezirk mit günstiger Arbeitsmarktlage und hoher saisonaler Dynamik typisiert (Typ IV b). Die Saisonspanne beträgt 20,5 Punkte. Die Arbeitslosigkeit liegt mit 3,0 % noch unter dem Landesdurchschnitt und ist die niedrigste unter den einbezogenen Regionen; der Frauenanteil ist erhöht. Wie AA1 setzt die Agentur im Arbeitslosenbestand in erheblichem Umfang Fördermittel ein, die Aktivierungsquote beträgt 19,7 %.

## **1.5 Das Untersuchungsprogramm**

### **1.5.1 Interviews und Gesprächsbeobachtungen**

Das Untersuchungsprogramm verband Expert/inn/eninterviews in der BA-Zentrale, in den Regionaldirektionen und in den Agenturen mit der Beobachtung konkreter Beratungsinteraktionen im Rahmen von Hospitationen. Im Evaluationsteam waren Teilteams von jeweils zwei Personen für die Untersuchungsschritte in jeder Agentur verantwortlich. Für die Interaktionsanalyse sollte in den Teams Arbeitsvermittlung (Ü25) jeder Agentur bei drei Fachkräften die Bearbeitung ausgewählter Fälle nach Möglichkeit über mehrere Gesprächskontakte hinweg verfolgt werden. Die Teilnahme an der Untersuchung war für Vermittlungsfachkräfte und betreute Bewerber/innen freiwillig.

In die Materialgrundlage der Evaluation gingen 278 Interviews, Info- oder Gruppengespräche sowie 77 Gesprächsbeobachtungen ein. Tabelle 1-4 gibt einen Überblick über das geplante und realisierte Gesprächsprogramm. Dabei wurden die Erhebungen in den Agenturen AA2 bis AA7 vom beauftragten Evaluationsteam verantwortet. Die Interviews und Gesprächsbeobachtungen in AA1 führte das IAB als eigenen Beitrag zur Untersuchung durch (vgl. oben: 1.4.1), dieser Teil des Gesprächsprogramms wird im Folgenden gesondert ausgewiesen.

Auf der zentralen und regionalen Ebene wurden 15 problemzentrierte Expert/inn/eninterviews geführt. Die 21 befragten Gesprächspartner/innen waren in verschiedenen Funktionen an der Entwicklung der Beratungskonzeption und an der Erarbeitung und Umsetzung des Schulungskonzepts beteiligt (vgl. unten: 1.5.3).

**Tabelle 1-4: Überblick über das erhobene Material**

Art des Materials	AA2 – AA7			AA2		AA3		AA4		AA5		AA6		AA7		AA1 (IAB)		
	Plan	Ist	GP*	Ist	GP*	Ist	GP*	Ist	GP	Ist	GP*	Ist	GP*	Ist	GP*	Plan	Ist	GP*
Zentrale und regionale Ebene	Ist: 15 Gespräche																	
BA-Zentrale, Konzeptentwicklung	5	4	5															
Regionaldirektionen	4	9	14															
davon Stammtainer/innen	5	2	4															
BA-Führungsakademie	2	2	2															
Externer Dienstleister	1	++	-															
Agenturebene	Ist: 78 Interviews, 71 Gesprächsbeobachtungen, 141 Nachgespräche																	
Geschäftsführungen, Bereichsltg.	9	10	16	1	1	2	2	2	2	1	6	2	2	2	3	-	1 *	1**
Teamleitungen	18	14	11	3	2	1	1	4	2	1	1	3	3	2	2		1	1
Teamleitung und Trainer/in	-	4	3	-	-	2	2	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-
Fachkräfte (Kurz-) Interviews	27	43	30	10	6	9	3	6	6	7	6	4	4	7	5	-	3	3
BeKo-Trainer/innen	6	5	6	2	2	-	-	1	1	-	-	-	-	2	3	-	1	1
Sonstige BeKo-Expert/inn/en	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	1	1
Beobachtungen	72	71		12		13		13		10		12		11		12	6	-
Nachgespräche Kund/inn/en	72	70	45	12	5	13	7	13	9	10	6	12	10	10	8	12	6	4
Nachgespräche Fachkräfte	54	71	21	12	3	13	3	13	3	10	3	12	5	11	4	8	6	3
Informationsgespräche	Ist: 25 Informationsgespräche in Agenturen																	
Arbeitgeber-Service	6	5	6	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	-	-	-	-	-
Beauftragte f. Chancengleichheit	6	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1	2
Eingangszone	6	6	6	1	1			1	1	1	1	2	2	1	1			
Ärztlicher Dienst	0	4	4	1	1					1	1	1	1	1	1			
Berufspsychologischer Service	0	5	5	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1			
Gesprächspartner/innen insg.***			176		20		17		24		26		28		26			14
Schriftliche Fachkräftebefragung	++	78		11		9		15		17		5		11			10	

Quelle: Eigene Erhebung und Auswertung. \*) Gesprächspartner/innen. \*\*) Beratungsakademie \*\*\*) Zentral, regional und lokal. Ohne Doppelzählungen, mit AA1. Gesprächspartner/innen, die in mehreren Funktionen befragt wurden, sind nach der Funktion zum Zeitpunkt des ersten Gesprächs ausgewiesen.+) Siehe hierzu Fußnote 25. ++) Geplant: 140 bis 180.

In den Agenturen führte das Evaluationsteam 78 Interviews mit Geschäftsführungen, Teamleitungen und Fachkräften. Ein Teil der 67 Gesprächspartner/innen wurde in mehreren Funktionen befragt, z.B. als Teamleitung, als BeKo-Trainer/in und als BeKo-Experte/in. Fünf Expert/inn/eninterviews des IAB in AA1 konnten zusätzlich in die Auswertung einbezogen werden. Hinzu kamen 25 Informationsgespräche des Evaluationsteams (sowie ein Gespräch des IAB) mit Fach- und Führungskräften der Agenturen außerhalb der Arbeitnehmervermittlung, etwa mit dem Arbeitgeber-Service, mit Beauftragten für Chancengleichheit, mit der Eingangszone, mit dem ärztlichen und berufspsychologischen Dienst.

Fachkräfte der Arbeitnehmervermittlung wurden teils als Expert/inn/en interviewt, teils im Rahmen von Gesprächsbeobachtungen befragt. In den Agenturen AA2 bis AA7 konnte das Evaluationsteam 71 Beratungsgespräche von 21 Fachkräften mit 45 Kund/inn/en beobachten; weitere sechs Gespräche mit vier Kund/inn/en beobachtete das IAB in AA1. Zur Beobachtung gehörten kurze Nachgespräche mit beiden Akteur/inn/en. Bei Fachkräften, mit denen zuvor keine Expert/inn/eninterviews geführt worden waren, wurden die Gesprächsreflexionen um weitere Fragen, insbesondere zur BeKo-Einführung und zu ihrem Verständnis der Beratungskonzeption erweitert.

Insgesamt konnte das Evaluationsteam auf den verschiedenen Organisationsebenen 117 Führungs- und Fachkräfte der Bundesagentur sowie 45 Kund/inn/en in die Evaluation einbeziehen und zur Beratungskonzeption bzw. zur Beratungspraxis in den Agenturen befragen. Hinzu kamen 14 Gesprächspartner/innen (zehn Fach- und Führungskräfte, vier Kund/inn/en) des IAB in AA1. Die Haupterhebung begann in den Agenturen im Zeitraum Juni bis August 2012 und wurde zwischen Februar und April 2013 abgeschlossen. In einer Nacherhebungsphase im Sommer 2013 setzten die Teilteams eigene Schwerpunkte, um Fragen nachzugehen, die sich aus den bisherigen Gesprächen ergeben hatten. Im Mittelpunkt dieser ergänzenden Gespräche stand die Verstetigung der Arbeit mit BeKo (vgl. unten: 3.2) und die Reflexion der besonderen Beratungspraxis in den INGA-Teams, die aus unterschiedlichen Gründen im Rahmen der Haupterhebung nicht für Gesprächsbeobachtungen zur Verfügung gestanden hatten.

### **1.5.2 Die einbezogenen Fachkräfte und ihre Teams**

Für die Evaluation der Beratungskonzeption stellten sich in den sieben Agenturen 38 Vermittlungsfachkräfte freiwillig zur Verfügung. Unter den sechs Fachkräften, die das IAB in der Agentur AA1 untersuchte, war eine Berufsberaterin, die in ihrer Agentur als BeKo-Trainerin und Transferbegleiterin arbeitete. (Zu den einbezogenen BeKo-Expert/innen vgl. unten: 1.5.3). Drei Fachkräfte an zwei Standorten betreuten Kund/inn/en in einem INGA-Team<sup>21</sup>, vier Fachkräfte an drei Standorten gehörten zum örtlichen Akademiker-Team.

---

<sup>21</sup> Vermittler/innen in den INGA-Teams („Interne ganzheitliche Integrationsberatung“) betreuen jeweils ca. 65 Kund/inn/en mit vielen Vermittlungshemmnissen. In der allgemeinen Arbeitsvermittlung ist dagegen jeder Fachkraft ein Vielfaches an Kund/inn/en zugeordnet.

Da die Teilnahme vor allem von der individuellen Bereitschaft abhing, die Untersuchung zu unterstützen, waren die Möglichkeiten zur systematischen Auswahl im Sinne einer qualitativen Fachkräftestichprobe begrenzt.

Das Erhebungskonzept sah vor, mit einem Teil der Fachkräfte ausführliche Expert/inn/eninterviews zu führen, in denen sie vor dem Hintergrund ihres beruflichen Werdegangs und der vor BeKo erworbenen Beratungskompetenz zu den BeKo-Schulungen, zu ihrem Verständnis der Beratungskonzeption und zur Beratungspraxis nach BeKo befragt wurden. 14 Fachkräfte wurden auf diese Weise einbezogen (vgl. Tabelle 1-5).

**Tabelle 1-5: Vermittlungsfachkräfte in der Evaluation**

Agenturen	Nur Expert/inn/en-Interview	(Kurz-)Interviews, Beobachtungen, Nachgespräche	Zahl beobachteter Gespräche	Nur Beobachtungen, Nachgespräche	Zahl beobachteter Gespräche
AA1	3	1	2	2	4
AA3	2	3	12	-	-
AA3	-	3	13	-	-
AA4	3	3	13	-	-
AA5	2	3	10	-	-
AA6	2	2	5	3	7
AA7	2	2	6	2	5
Summe	14	17	61	7	16

Quelle: Eigene Erhebung und Auswertung.

Bei 17 Fachkräften setzte die Befragung dagegen an der beobachteten Beratungspraxis an: Bei ihnen wurden Beratungsgespräche beobachtet und anschließend gemeinsam reflektiert. Diese fallbezogenen Nachgespräche mit ihnen sollten, soweit es ihre Zeit zuließ, zu Kurzinterviews erweitert werden, in denen neben der BeKo-Anwendung in der beobachteten Vorsprache auch Fragen aus den Expert/inn/eninterviews, insbesondere zu den BeKo-Schulungen und zu ihrer Sicht auf die Beratungskonzeption zur Sprache kamen. Da sich die Beobachtung an den Zeitstrukturen im Fall orientierte, um konkrete Fallverläufe nachvollziehen zu können, trafen Beobachter/innen und Fachkräfte unterschiedlich oft aufeinander.<sup>22</sup> In der Erhebungspraxis ergab sich bei sieben Fachkräften nicht die Möglichkeit, in den Nachbefragungen übergreifende Themen anzusprechen. Insgesamt führte das Evaluationsteam 43 fallunabhängige Interviews und Kurzinterviews zu BeKo mit einbezogenen Fachkräften.

Ergänzend wurden im Sommer 2013 alle Fachkräfte der in den sieben Agenturen einbezogenen Vermittlungsteams über die Teamleitungen gebeten, sich an einer kurzen standardisierten Befragung zu BeKo zu beteiligen. Diese sollte es ermöglichen, die soziodemografischen Merkmale der in die Evaluation einbezogenen Fachkräfte und ihre Kernaussagen zu BeKo mit denen ihrer unmittelbaren Kolleg/inn/en abzugleichen. Nach Möglichkeit wurden die Kategorien und Formulierungen der BA-Internen BeKo-Mitarbeiterbefragung verwendet (BA-ZKM 2011). Die Fragebogen konnten anonym ausgefüllt und mit vorbereiteten Rück-

<sup>22</sup> Bei zwei Fachkräften wurde lediglich eine einzige Vorsprache beobachtet, bei acht Vermittler/innen zwei. Drei Gespräche ließen sich bei sechs Fachkräften beobachten, vier Fachkräfte wurden viermal, zwei fünfmal und jeweils eine sechs- bzw. achtmal hospitiert.

antwort-Umschlägen zurückgesandt werden. Bei vollständiger Beteiligung waren zwischen 140 und 180 Antwortschreiben zu erwarten gewesen, der tatsächliche Rücklauf lag jedoch nur bei 78. In einigen Agenturen hing die geringe Beteiligung mit umfassenden Umstrukturierungen in den Vermittlungsteams zusammen.

24 der in die Evaluation einbezogenen Fachkräfte waren Frauen. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung in den einbezogenen Teams deuten darauf hin, dass damit Männer in der Evaluation noch etwas überrepräsentiert sind (vgl. Tabelle 1-6). Nach der Beschäftigungsdauer in der BA entspricht die Zusammensetzung der befragten und beobachteten Vermittler/innen etwa der in ihren Teams. 15 waren bereits zehn Jahre und länger bei der BA beschäftigt, 13 zwischen sechs und zehn Jahren. In der Arbeitsvermittlung waren immerhin zehn Fachkräfte bereits länger als zehn Jahre tätig. Nur fünf Fachkräfte verfügten über weniger als drei Jahre Vermittlungserfahrung.<sup>23</sup>

**Tabelle 1-6: Fachkräfte nach Geschlecht und Beschäftigungsdauer**

	Einbezogene Fachkräfte		Teams (schriftliche Befragung)	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Geschlecht	24 (63 %)	14 (37 %)	55 (72 %)*	21 (28 %)*
Beschäftigungsdauer BA	Agentur	Vermittlung	Aktuelle Tätigkeit	
Bis unter drei Jahre	1 (3 %)	5 (13 %)	18 (23 %)**	
Vier bis unter sechs Jahre	4 (11 %)	7 (18 %)		
Sechs bis unter zehn Jahre	13 (34 %)	11 (29 %)	24 (31 %)**	
Zehn Jahre und länger	15 (39%)	10 (26 %)	36 (46 %)	
Ohne Angabe	5 (13%)		-	

Quelle: Eigene Erhebung und Auswertung. \*) Zwei der Fachkräfte gaben in der anonymen schriftlichen Befragung ihr Geschlecht nicht an. \*\*) Abgrenzung im Fragebogen: bis unter fünf Jahre, fünf bis unter zehn Jahre.

Nicht einmal ein Fünftel der an der Evaluation beteiligten Fachkräfte, darunter drei Absolvent/inn/en eines Studiums an der Hochschule der BA, gab in Studium, Ausbildung oder einschlägigen Weiterbildungen zu Beratung und Kommunikation erworbene Beratungskenntnisse an (vgl. Tabelle 1-7).<sup>24</sup> Sechs Fachkräfte hatten vor ihrer Tätigkeit in der Arbeitsvermittlung Beratungserfahrungen bei externen Bildungsträgern oder in Beratungsstellen gesammelt. Zehn Fachkräfte hatten eine Verwaltungsausbildung in der Arbeitsagentur gemacht und waren über Personalentwicklungsmaßnahmen in die Arbeitsvermittlung gelangt. Diese Fachkräfte berichteten von zurückliegenden Kurzschulungen etwa zum Thema „schwierige Kunden“, überwiegend jedoch hatten sie Beratung durch Hospitationen und die Anleitung älterer Kolleg/inn/en ‚gelernt‘. Ähnlich war es den 12 Quereinsteiger/inne/n aus beratungsfernen Berufen – Jurist/inn/en, Soziolog/inn/en, Ökonom/inn/en, Ingenieur/inn/en oder Kaufleuten – gegangen. Mindestens 10 der 38 Fachkräfte hatten vor BeKo noch keine einzige Schulung zum Thema Beratung erhalten.

<sup>23</sup> Fünf der 38 Fachkräfte machten in den (Kurz-)Interviews hierzu keine Angaben.

<sup>24</sup> Drei Fachkräfte machten in den (Kurz-)Interviews hierzu keine Angaben.

Die in der schriftlichen Fachkräftebefragung verwendeten Kategorien der BA-internen Mitarbeiterbefragung ergeben zu vor BeKo den erworbenen Qualifikationen keine voll vergleichbaren Informationen. So wurde dort nicht nach Beratungskenntnissen aus vorausgegangener Berufserfahrung gefragt. Doch offenbar waren Fachkräfte, die vor BeKo ausgewiesene Beratungskompetenz erworben hatten, in der Evaluation schwächer vertreten als in den Teams, in denen sie arbeiten. Wertet man die Kategorie „Studium VIA/in / Arbeitsförderung“ auch als ein Studium, das Beratungskompetenz vermittelt, bringen zwei Fünftel der Fachkräfte in den Vermittlungsteams solche Vorkenntnisse aus ihrer Berufsausbildung mit. Jedoch bestätigt sich auch hier, dass etwa die Hälfte der Fachkräfte ihr Beratungsverständnis vor BeKo durch interne Kurzqualifizierung und Einarbeitung, verbunden mit Hospitationen bei Kolleg/inn/en, erworben hatte.

**Tabelle 1-7: Beratungsqualifikation der Fachkräfte**

	<b>Einbezogene Fachkräfte</b>	<b>Teams (schriftliche Befragung)</b>
<b>Beratungsqualifikation erworben</b>		
BA: Studium	3 (8 %)	19 (24 %)
Extern: Ausbildung, Studium	4 (11 %)	14 (18 %)
Extern: Berufserfahrung	6 (16 %)	-*
<b>Ausbildung ohne Beratungsqualifikation, -schulung</b>		
BA**	10 (26 %)	32 (41 %)
Extern	12 (32 %)	10 (13 %)
Ohne Angabe	3 (8 %)	3 (4 %)

Quelle: Eigene Erhebung und Auswertung. \*) In der schriftlichen Befragung wurde nur Berufsausbildung berücksichtigt. \*\*) Einschließlich BA-interner Einarbeitung und Grundqualifizierung.

### 1.5.3 Gespräche mit ‚BeKo-Funktionsträger/innen‘

Das Gesprächsprogramm berücksichtigte alle Funktionen bei der Entwicklung und Schulung der Beratungskonzeption von der zentralen Ebene<sup>25</sup> über die Regionaldirektionen bis zu den Schulungen und der Verstetigung („Nachhaltung“) in den Agenturen. Insgesamt interviewte das Evaluationsteam 32 solcher ‚BeKo-Funktionsträger/innen‘. Einige von ihnen hatten im Verlauf der Einführung mehrere Funktionen wahrgenommen, und z. Tl. wurden sie daher auch mehrfach zu ihren unterschiedlichen BeKo-Aufgaben befragt.

- Auf zentraler Ebene wurden sieben Personen aus der BA-Zentrale, der Führungsakademie und der Hochschule der BA befragt.
- 13 Gesprächspartner/innen hatten als Programmberater/innen, BeKo-Verantwortliche oder Personalverantwortliche der Regionaldirektionen die Umsetzung des Schulungsprogramms in den Agenturen bzw. in den regionalen Agentur-Verbünden („IS-Verbünden)

<sup>25</sup> Auf die ursprünglich vorgesehenen Gespräche mit einem externen Dienstleister, der die Führungsakademie der BA und die Regionaldirektionen bei der Schulung der Stammtainer/innen und der Teamleitungen unterstützte, wurde verzichtet, weil sie weder zum Fachkonzept noch zur BeKo-Einführung in den Agenturen Erkenntnisse versprachen und diese Schulungen zum Zeitpunkt der Evaluation bereits länger zurücklagen.



betreut bzw. waren nach Abschluss der Schulungen für die Aktivitäten zuständig, die BeKo in den Agenturen lebendig erhalten sollten.

- Vier Stammtrainer/innen der Regionaldirektionen konnten befragt werden. Drei von ihnen waren gleichzeitig BeKo-Verantwortliche ihrer Regionaldirektion.
- Insgesamt zehn Gesprächspartner/innen hatten Schulungserfahrung als BeKo-Trainer/innen. In einigen Fällen stellte sich erst im Verlauf des Gesprächs mit Fach- oder Führungskräften heraus, dass diese BeKo-Schulungen durchgeführt hatten. So waren drei Teamleitungen zugleich BeKo-Trainer/in gewesen. Eine Gesprächspartnerin hatte vor ihrer Tätigkeit in der Regionaldirektion als Trainerin an der BeKo-Einführung teilgenommen. Einer der befragten BeKo-Trainer wurde in der Verstetigungsphase zusätzlich Stammtrainer bei seiner Regionaldirektion.
- Fünf Befragte waren zum Zeitpunkt des Interviews BeKo-Experte/in ihrer Agentur oder in anderer Funktion für die BeKo-Verstetigung zuständig.

#### **1.5.4 Beobachtete Beratungsgespräche mit Kund/inn/en**

Die Fachkräfte, die sich zu Hospitationen im Rahmen der Evaluation bereit erklärten, wurden gebeten, zunächst jeweils zwei Kund/inn/en für die Beobachtung eines Erstgesprächs vorzuschlagen. Details der Kontaktaufnahme wurden in den Agenturen unterschiedlich verabredet. Stimmten die Kund/inn/en der Beobachtung zu, unterschrieben sie eine Einverständniserklärung, die sie jederzeit widerrufen konnten. Das Evaluationsteam war bemüht, in diesen Fällen auch bei Folgegesprächen zu hospitieren. Kam in einem beobachteten Fall kein Folgegespräch zustande, wurden weitere Bewerber/innen für die Beobachtung angesprochen. Auf diese Weise wurden im Zeitraum von Juli 2012 bis März 2013 49 Kund/inn/en in die Untersuchung einbezogen. Tabelle 1-8 zeigt, wie sich die Stichprobe der ‚Beobachtungsfälle‘ nach ausgewählten soziodemografischen Merkmalen der Bewerber/innen zusammensetzte.

Insgesamt konnten 44 terminierte Erstgespräche beobachtet werden. Das Untersuchungsdesign hatte vorgesehen, auch Fallverläufe in der Evaluation zu erfassen und dazu Folgegespräche abzubilden. Doch häufig kam es gar nicht zu Folgekontakten: In 21 Fällen hatten Fachkraft und Kunde/in bis zur Abmeldung kein weiteres Gespräch, etwa weil die Agentur einen Schwerpunkt auf rasche Erstgespräche setzte, oder ein späterer Wiederauftritt lag außerhalb des Beobachtungszeitraums. In zehn weiteren Fällen konnte nach dem Erstgespräch keine weitere Beobachtung realisiert werden. 16 der beobachteten Erstgespräche fanden in der Job-to-Job-Phase statt. In fünf weiteren Fällen begann die Beobachtung mit einem Folgegespräch. Bei 18 der 49 Kund/inn/en wurden insgesamt 28 Folgegespräche beobachtet. Bei sechs von ihnen kam eine zweite, bei drei eine dritte Gesprächsbeobachtung zustande, in einem Fall wurde fünfmal hospitiert.

**Tabelle 1-8: Einbezogene Kund/inn/en nach Soziodemografie und Status**

	AA1	AA2	AA3	AA4	AA5	AA6	AA7	Insg.
<b>Geschlecht</b>								
männlich	0	3	2	5	2	2	4	21
weiblich	4	2	5	4	4	2	4	28
<b>Staatsangehörigkeit</b>								
deutsch	3	3	7	8	5	4	8	43
nicht deutsch	1	1	0	1	1	0	0	4
<b>Alter</b>								
15 - 24 J.	0	1	2	2	0	1	4	10
25 - 49 J.	3	2	4	7	6	4	2	32
50 - 64 J.	1	1	1	0	0	0	2	5
<b>Familienstand/Haushaltsstatus</b>								
allein lebend	0	2	2	5	1	1	5	20
verheiratet/ mit Partner/in	4	2	3	4	4	3	2	21
allein erziehend	0	0	0	0	0	1	0	1
häusliche Gemeinschaft	0	0	2	0	1	1	1	5
mit Kindern u. 15 J.	2	2	1	2	1	2	0	10
ohne Kinder u. 15 J.	2	2	5	6	4	2	7	33
<b>Schulabschluss</b>								
ohne Hauptschulabschluss	0	0	0	1	0	1	0	2
mit Hauptschulabschluss	2	1	0	4	0	1	3	11
mittl., höherer Schulabschluss	2	3	7	4	6	6	5	33
ohne Angabe	0	0	0	0	0	1	0	1
<b>Berufsabschluss</b>								
ohne Berufsabschluss	2	2	0	3	0	3	1	11
abgeschlossene Lehre	1	2	4	5	1	3	5	21
Fachschule/schulische Ausbildung	0	0	2	1	1	0	1	5
(Fach-)Hochschulabschluss	1	0	0	0	4	2	0	7
ohne Angabe	0	0	1	0	0	1	1	3
<b>Status</b>								
arbeitslos	4	4	6	6	5	3	5	38
arbeitsuchend	0	0	0	3	1	1	3	8
<b>Profillage zu Beginn der Beobachtung</b>								
Marktprofil	1	0	3	4	4	5	1	18
Aktivierungsprofil	0	0	0	3	2	0	1	6
Förderprofil	1	4	3	2	0	3	4	17
Entwicklungsprofil	2	0	0	0	0	0	2	4
Stabilisierungsprofil	0	0	0	0	0	0	0	0
Unterstützungsprofil	0	0	0	0	0	0	0	0
Z	0	0	1	0	0	1	0	2
<b>Profillage Ende der Beobachtung</b>								
Marktprofil	0	0	0	1	1	0	0	2
Aktivierungsprofil	0	0	0	0	0	0	0	0
Förderprofil	1	2	2	1	2	0	0	8
Entwicklungsprofil	1	1	0	0	0	0	1	3
Stabilisierungsprofil	0	0	0	0	0	0	0	0
Unterstützungsprofil	0	0	0	0	0	0	0	0
Z	0	0	0	0	0	0	0	0
Abmeldung in Praktikum	0	1	0	0	0	0	0	1
Abmeldung in Arbeit	1	0	4	7	3	9	5	29
Abmeldung auf eig. Wunsch	1	0	1	0	0	0	2	4
<b>Gesprächsart</b>								
Job to Job	2	2	1	4	3	2	3	15

Quelle: VerBIS-Datenabzüge. Erhebung: ProIAB. Eigene Auswertung. (Vgl. unten: 1.6.3.) Anm.: Darstellung schließt IAB-Erhebungen in AA1 ein. Für zwei Kund/innen fehlten Angaben aus VerBIS.

Auswertungen fallbezogener Vermerke aus dem elektronischen Fachverfahren der Jobcenter (VerBIS) ergänzen die Beobachtung im Rahmen von Hospitationen. Für die Übermittlung dieser Daten war eine Genehmigung nach § 75 SGB X einzuholen und auf dieser Grundlage ein Datenübermittlungsvertrag mit dem IAB zu schließen. Den eigentlichen Datenabzug aus VerBIS, der Grundlage der Auswertungen war, übernahmen regionale Fachkräfte der ProIAB für das Evaluationsteam.

Methodisch handelte es sich bei den Hospitationen um offene, nicht teilnehmende Beobachtungen. Fachkräfte und Kund/inn/en wurden darüber informiert, dass die beobachteten Gespräche aufgezeichnet würden und dass die Beobachtungsperson sich nicht am Gespräch beteiligen würde. In den Nachgesprächen wurden beide Akteure/innen zum Verlauf des Gesprächs, zu Gesprächsereignissen und zu Gesprächsinhalten befragt. Dabei sollten sich die Beobachtungspersonen eigener Bewertungen zum Gesprächsgeschehen enthalten. Die weitere Analyse sollte sich wesentlich auf Gesprächstranskripte stützen. Für Feldaufzeichnungen (Postscripte) wurde ein Beobachtungsprotokoll eingesetzt (vgl. unten: 1.5.5). Welche Kund/inn/en in die Evaluation einbezogen wurden, ergab sich zunächst aus Vorschlägen der Fachkräfte und hing ferner von der Einwilligung der Arbeitslosen bzw. Arbeitsuchenden und von den terminlichen Möglichkeiten des Evaluationsteams ab. Daher war keine regelgebundene Zufallsauswahl möglich, und die Fallauswahl konnte nur in sehr engen Grenzen systematisch kontrolliert werden. Da es jedoch vor allem um die Gesprächsführung durch die Fachkräfte ging und nicht darum, Annahmen über Wirkungen zu überprüfen, hing die Validität der Beobachtung nicht kritisch davon ab, wie gut die einbezogenen Fälle nach soziodemografischen Merkmalen mit dem Fallbestand übereinstimmten.

21 der Arbeitslosen, deren Beratungsgespräche in die Evaluation eingingen, waren Männer, 28 Frauen (vgl. Tabelle 1-8). Damit sind Frauen gegenüber ihrem Anteil an den Arbeitslosen deutlich überrepräsentiert. Nichtdeutsche und ältere Kund/inn/en wurden seltener beobachtet, als ihrem Anteil am Bestand entsprochen hätte. Acht Bewerber/innen waren zu Beginn der Beobachtung arbeitsuchend gemeldet. Zum Zeitpunkt der ersten Gesprächsbeobachtung ordneten die Fachkräfte die meisten einbezogenen Kund/inn/en dem Marktprofil (18 Fälle) oder dem Förderprofil (17 Fälle) zu. Die beobachteten Episoden von Arbeitslosigkeit waren überwiegend kürzer: 34 der Kund/inn/en waren zum Ende des Beobachtungszeitraums bereits wieder abgemeldet, 29 von ihnen aufgrund von Arbeitsaufnahme.

### **1.5.5 Erhebungsinstrumente**

Nach einer Phase der Dokumentenanalyse erarbeitete das Evaluationsteam im Juni 2012 insgesamt zehn Leitfadenvarianten für die Expert/inn/eninterviews und Gesprächsreflexionen (Nachbefragungen) sowie eine Protokollvorlage für Gesprächsbeobachtungen. Die Erhebungsinstrumente wurden in einem Sachstandsbericht an das IAB dokumentiert (SOFI u.a. 2012).

Eine erste Gruppe von Leitfäden für die Gespräche auf der zentralen Ebene (Bereiche 4PM/Marktausgleich, Beratung/Orientierung/U25, Rekrutierung/Qualifizierung<sup>26</sup>, Führungsakademie und Hochschule der BA, Regionaldirektionen) umfasste Fragen zu sechs Themenblöcken, die jeweils an die Funktionen des Gesprächspartners in der BeKo-Einführung angepasst wurden:

- Bewertung der Beratungsarbeit in der BA vor der BeKo-Einführung,
- Organisation der BeKo-Entwicklung und -Einführung,
- Bewertungen der Beratungskonzeption,
- Einführung, Umsetzung, Qualifizierungsprozess,
- Verstetigung und Weiterentwicklung,
- Ergebnisse der BeKo-Einführung aus Sicht der Befragten.

Alle befragten Führungs- und Fachkräfte wurden gebeten, ihren beruflichen Werdegang und ihre Funktionen innerhalb der BA kurz darzustellen. Und bei allen Gruppen von Befragten sollte das Gespräch über die Bewertung der Beratungskonzeption mit einer offenen Frage begonnen werden (Was ist neu an BeKo, was macht BeKo für Sie aus?). Darauf folgten – unterschiedlich ausführlich – Fragen nach der Bedeutung der drei BeKo-Elemente (Handlungsprinzipien, Prozessmodell und Standardsequenzen), nach den beiden Beratungsformaten IBB und OEB und nach den Anforderungen, die BeKo und 4PM an die Gespräche in der Arbeitsvermittlung stellen.

Geschäftsführungen und Bereichsleitungen wurden um grundlegende Informationen zur Aufbauorganisation der jeweiligen Agentur gebeten. Bei den anderen Themenblöcken lagen besondere Schwerpunkte auf Erwartungen an BeKo, auf der Umsetzung des Qualifizierungsprozesses und auf Konzepten zur Verstetigung. Teamleitungen wurden nach der Zusammensetzung ihrer Teams gefragt; ihren Einschätzungen zu Veränderungen in der Beratungspraxis nach BeKo sollte breiter Raum gegeben werden.

Stammtrainer/innen und Trainer/innen wurden zu den Inhalten der Beratungskonzeption ähnlich intensiv befragt wie die zentralen Gesprächspartner/innen. Darüber hinaus konnten sie über die Schulungspraxis und Schulungserfahrungen Auskunft geben.

Der Leitfaden für Fachkräfte orientierte sich im Umfang am zeitlichen Rahmen eines Expert/inn/eninterviews von einer Stunde Länge und mehr. Ein Schwerpunkt lag auf der Bewertung der Programminhalte von BeKo. Ein eigener Themenblock galt dem Beratungsverständnis der Fachkräfte, ihrer Beziehungsgestaltung und ihrer Problemsicht in den Interaktionen mit Kund/inn/en. Statt zur Organisation des Qualifizierungsprozesses wurden sie zu ihren Schulungserfahrungen befragt. An die Stelle der Themenblöcke Verstetigung und Ergebnisse traten bei den Fachkräften Fragen zur Reflexion ihrer Beratungspraxis nach BeKo. Für die Fachkräfte, mit denen nur Kurzinterviews im Anschluss an die Reflexion beobachteter Beratungsgespräche geführt wurden, wurde der Leitfaden verdichtet und so organisiert,

---

<sup>26</sup> Die Bezeichnung der Bereiche bezieht sich auf die Organisationsstruktur der BA-Zentrale im Jahr 2012.

dass die Fragen zu den BeKo-Themenblöcken auf mehrere Kurzinterviews verteilt werden konnten.

Für die Gesprächsbeobachtung kamen drei Erhebungsinstrumente zum Einsatz: Leitfäden für die zwei Nachbefragungen sowie eine Vorlage für Beobachtungsprotokolle.

Fachkräften und Kund/inn/en wurden im Anschluss an das Gespräch gebeten, den Ablauf des Gesprächs aus ihrer Sicht kurz zusammenzufassen; hierzu waren Nachfragen zur Gesprächsführung und zu wesentlichen Gesprächsereignissen vorgesehen. Die Fachkräfte wurden schwerpunktmäßig zu ihrer Fallsicht befragt, und sie sollten einschätzen, wie stark sie sich im Gespräch an BeKo orientiert hatten. Von den Kund/inn/en wollten die Beobachter/innen vor allem wissen, welche Themen sie hatten ansprechen wollen, ob ihnen das gelungen war und ob sie Themen vermieden hatten. Die Befragten sollten einschätzen, ob die Fachkraft sich ein ausreichendes Bild von ihrer Situation gemacht hatte, ob der Zielberuf aus ihrer Sicht zutreffend gewählt war, ob sie mit der Zielvereinbarung einverstanden waren und welche Mitsprachemöglichkeiten sie hatten. Sie wurden befragt, ob sie glaubten, ein Vertrauensverhältnis zur Fachkraft aufbauen zu können, und wie sie die Gesprächsatmosphäre, das Engagement der Fachkraft und die Behandlung in der Agentur erlebt hatten.

Die Gesprächsauswertung stützte sich wesentlich auf das Transkript der Beratungsgespräche. Das Beobachtungsprotokoll hatte lediglich eine ergänzende Funktion. In ihm sollten die Beobachter/innen (im Sinne eines ‚Postscripts‘) unmittelbare, insbesondere visuelle Eindrücke festhalten und darüber hinaus Informationen sichern, die später zum Verständnis des Gesprächstranskripts beitragen konnten. Dazu gehörten etwa die Sitzpositionen im Beratungsraum, Umgang mit Störungen, Blickkontakte und aktives Zuhören, die PC-Nutzung im Gespräch, Unterlagen und Hilfsmittel.

Die Informationsgespräche mit anderen Bereichen in den Agenturen (Arbeitgeber-Service, Beauftragte für Chancengleichheit, Eingangszone, ärztlicher bzw. psychologischer Dienst) wurden anhand kürzerer „Sprechzettel“ geführt; gefragt wurde nach der Bedeutung von Beratungsqualität und nach den Auswirkungen der BeKo-Einführung auf ihren jeweiligen Aufgabenbereich.

## **1.6 Auswertungen**

### **1.6.1 Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse fasste die grundlegenden Texte, in denen die Beratungskonzeption vorlag, als innerorganisatorische Kommunikation, die nicht unabhängig vom Organisationskontext verstanden werden kann. Die Ausarbeitungen, so die Annahme, berücksichtigten den Anlass der Einführung, die Funktion des Konzepts für die Organisation sowie die Bedingungen für seine Implementation. Formulierungen oder Widersprüche konnten organisationsinterne Interessen und Vorverständnisse widerspiegeln, die nach Möglichkeit kenntlich gemacht werden sollten. Die Dokumentenanalyse sollte sich daher nicht auf eine kategorial ausgerichtete inhaltsanalytische Auswertung beschränken, sondern dazu beitragen, „die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse des untersuchten sozialen Systems zu verstehen“ (Froschauer 2009: 328, vgl. Wolff 2005: 508 ff). Hierzu waren nicht nur die Inhalte,

sondern die Textstruktur der analysierten Dokumente und die ihnen zugrunde liegenden Auswahlentscheidungen textkritisch zu rekonstruieren. In Anlehnung an eine hermeneutische Vorgehensweise sollte über eine Identifizierung und Kontrastierung von „Lesarten“ eine grundlegende „Fallstruktur“ herausgearbeitet werden; dabei sollte der Organisationskontext methodisch kontrolliert, als eine mögliche „Lesart“, in die Analyse einbezogen werden.

Grundlagenpapier, Detailkonzepte und Hintergrundmaterialien der Beratungskonzeption bilden einen umfangreichen Textkorpus, aus dem für die hier skizzierte Vorgehensweise eine Auswahl zu treffen war. Drei Texte wurden in die textkritische Analyse einbezogen:

- das Grundlagenpapier,
- die Detailkonzepte für die Integrationsbegleitende Beratung (IBB) und für die Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) in den Versionen für die Arbeitsvermittlung.

Wo im Rahmen der Implementations- und Interaktionsanalyse weitere Dokumente zu berücksichtigen waren, blieb es bei einer thematischen, inhaltsanalytischen Vorgehensweise.

### **1.6.2 Inhaltsanalysen und mehr: Codieren im Team**

Alle Gespräche wurden elektronisch aufgezeichnet, und der größte Teil der Expert/inn/eninterviews wurde transkribiert; nur in Einzelfällen erschienen Gesprächsmemos für die Ergebnissicherung ausreichend. Informationsgespräche wurden in der Regel durch Memos dokumentiert. Beratungsgespräche und Nachbefragungen wurden vollständig transkribiert.

Für die Interviews galten vereinfachte inhaltliche Transkriptionsregeln; für die Beratungsgespräche wurden diese um die Erfassung von Wort- und Satzabbrüchen, Pausen, Verständnissignale, Sprecherüberlappungen und Dialektfärbungen erweitert (vgl. Dresing/Pehl 2011: 20 ff.). Das transkribierte Material wurde anonymisiert, indem die identifizierenden Merkmale der Beteiligten und sensible Kontextinformationen (z.B. Ortsbezeichnungen, Namen Dritter) durch feste Codes ersetzt wurden. Die Klartextinformationen wurden als Metadaten systematisch dokumentiert und vom anonymisierten Gesprächskorpus getrennt archiviert.

Die Auswertung des Gesprächsmaterials (der Transkripte und Memos) begann mit einer qualitativ-inhaltsanalytischen Codierung: Dabei werden Gesprächsabschnitte Auswertungskategorien (Codes) zugeordnet, um sie für die weitere Analyse handhabbar zu machen (Mayring 2010). Für die Codierung wurde die Textanalyse-Software MAXQDA genutzt. Das Material wurde in vier Projektdateien organisiert: Vorsprachen (einschließlich Nachbefragungen), Fachkräfteinterviews, lokale und zentrale Expert/inn/eninterviews. (Bei Fachkräften, die nur im Rahmen der Gesprächsbeobachtung befragt wurden, gingen die Gesprächsanteile zur Reflexion des Beratungsgesprächs ins Vorsprachenprojekt ein, die übergreifenden Gesprächsanteile ins Fachkräfteprojekt.)

Da jedes Teilteam arbeitsteilig die Erstcodierung des von ihm erhobenen Gesprächsmaterials übernehmen sollte und das IAB parallel zum Evaluationsteam die in AA1 geführten Gespräche codieren sollte, musste als erster Auswertungsschritt ein verbindliches Codiersys-

tem festgelegt werden.<sup>27</sup> Die Codestrukturen wurden im Anschluss an einen Teamworkshop im Juni und Juli 2013 von vier Mitarbeiter/innen des Evaluationsteams induktiv, d.h. in offener Probecodierung einzelner Gespräche entwickelt. Die Arbeitsgruppe verglich die individuell und explorativ entstandenen Kategoriensysteme der Beteiligten und führte sie, begleitet von intensiven Diskussionen, zu je einem gemeinsamen Codesystem für Vorsprachen, Fachkräfteinterviews und lokale Expert/inn/eninterviews zusammen. Kasten 1-3 stellt exemplarisch die Obercodes (erste Gliederungsebene) des Codesystems für Fachkräfteinterviews dar. In den MAXQDA-Projekten war jede Auswertungskategorie mit Codierregeln (Codemos) versehen. Zur Einführung in dieses Codesystem fand am 24. Juli 2013 ein Codierworkshop statt, an dem auch Kolleg/inn/en vom IAB teilnahmen.

**Kasten 1-3: Codesystem für Fachkräfteinterviews, erste und zweite Gliederungsebene**

(Code 1) Unterschiede SGB II/SGB III  
 (Code 2) Gender  
 (Code 3) Biografie/Werdegang  
 (Code 4) Handlungsmodelle  
 (Typische Problemsicht, Gestaltung der Arbeitsbeziehung)  
 (Code 5) Standortprofil  
 (u.a. Aufbauorganisation, Fallzahlen, Kontaktdichte, Kennzahlen, Organisationskultur, Arbeitsmarkt)  
 (Code 6) Beratung und Vermittlung  
 (Beratungsthemen, 4PM, Dokumentation/Datenschutz)  
 (Code 7) BeKo – Konzept und Elemente  
 (u.a. OEB/IBB, Struktur, Handlungsprinzipien, Standardsequenzen, Methoden und Techniken)  
 (Code 8) Einführung und Verstetigung von BeKo  
 (u.a. Schulungen, Bewertungen, Aussagen zur Verstetigung, weiterer / anderer Schulungsbedarf)  
 (Code 9) Individuelle Aneignung  
 (u.a.: Was macht BeKo aus; Erprobung? Positive Bewertungen, fachliche Zweifel, Konfliktpotenzial, Abwehr)  
 (Code 10) Gesamteinschätzung / Bilanz BeKo  
 (Code 11) Beraten Sie jetzt anders?

Das Codesystem des MAXQDA-Projekts Vorsprachen gliedert sich in Codes, die für alle Gesprächsarten gelten (z.B. Hinweise auf Handlungsmodelle der Fachkräfte), Codes zu den Nachgesprächen mit Kund/inn/en und Fachkräften, sowie Codes zum Beratungsgespräch selbst. Für die transkribierten Beratungsgespräche musste das inhaltsanalytische Codesystem gesprächsanalytisch erweitert werden. Bei der Gesprächsanalyse des gesamten Materials kam es insbesondere auf die zeitliche Ordnung der Gespräche an. Schließlich sieht die Beratungskonzeption vor allem eine bestimmte Abfolge von Phasen und „Standardsequenzen“ vor, und BeKo-Qualitätsziele beziehen sich auch auf einzelne Sequenzen. Die Sequenzstruktur eines Gesprächs ergibt sich aber nicht allein aus dem manifesten Inhalt von Gesprächsabschnitten, sondern auch aus deren Funktion oder Stellung im Gespräch.

<sup>27</sup> MAXQDA unterstützt „Teamwork“ durch Austausch codierter Textdateien nur dann zuverlässig, wenn Texte bzw. Codesysteme in den zusammenzuführenden Projektdaten identisch sind.

Wie in Kasten 1-4 auszugsweise dargestellt, stehen im Codesystem Vorsprachen sequenzanalytische Codes („Strukturelemente von Beratung“) neben inhaltsanalytischen (Gesprächsinhalte, BeKo im Gespräch). Zur Identifikation von Gesprächssequenzen ist stets der gesamte Gesprächsverlauf zu berücksichtigen. Jedoch wurde die Codierung pragmatisch auf ausgewählte, für die Interaktion kritische Sequenzen in den drei BeKo-Gesprächsphasen Situationsanalyse (Beratungsanlass und Gesamteinschätzung), Zielfindung und Lösungsstrategien konzentriert. Dabei verwendet das Codesystem parallel „programmatische“ Sequenzcodes, die Standardsequenzen der Integrationsbegleitenden Beratung (IBB) nach BeKo bezeichnen<sup>28</sup>, und „gesprächsanalytische“ Codes, die sich bei Gesprächsanalysen in der Arbeitsverwaltung in vorausgegangenen Projekten empirisch ergeben hatten. Beide können genutzt werden, um die Gesprächsstruktur zu rekonstruieren.

**Kasten 1-4: Codesystem Vorsprachen (Auszug)**

**Strukturelemente von Beratung**

Beratung als Dienstleistung

(Dienstleistungsversprechen, persönlicher Auftrag, Wechsel des Beteiligungsformats)

Anliegensklärung

(Explizite Frage nach dem Anliegen/Problemnachfrage; Problemanmeldung Kunde/in, Reaktion Fachkraft;

IBB-Sequenz Beratungsanlass; IBB-Sequenz Gesamteinschätzung

Profiling

Zielvereinbarung

(Erörterung, Aushandlung, Vereinbarung von Zielen; IBB-Sequenz Diskussion Integrationsziele;

IBB-Sequenz Festlegung eines Integrationsziels; Zielberuf; Zielkonflikt)

Problemlösung

(Erörterung, Aushandlung, Vereinbarung von Lösungen / Lösungswegen; IBB-Sequenz Ansatzpunkte zur

Zielerreichung; IBB-Sequenz Individueller Integrationsplan / EV;

Andere Handlungsformen

**Gesprächsinhalte**

Gesprächsthemen mit Problempotenzial

(Prozessvorgaben / organisatorischer Rahmen; Rechte und Pflichten; Orientierungsbedarf / -beratung;

persönliche / familiäre Rahmenbedingungen; Krankheit / Gesundheit; Mobilität / Flexibilität; Weitere Themen)

Leistungen

**BeKo im Gespräch**

Handlungsprinzipien

(Einzelcodes, Aussagen im Nachgespräch)

Methoden und Techniken

(Einzelcodes)

So lässt sich zum Beispiel codieren, ob Kund/inn/en-Anliegen im Gespräch überhaupt geklärt werden und ob dies dort geschieht, wo es in BeKo „programmatisch“ vorgesehen ist. Als Beratungsanlass sollten Gesprächsabschnitte codiert werden, welche die BeKo-Gesprächsphase Situationsanalyse einleiten und die in Inhalt und Ablauf weitgehend der IBB-Standardsequenz entsprechen. Parallel lassen sich explizite Fragen der Fachkraft nach dem

<sup>28</sup> Vgl. hierzu die Rekonstruktion der Beratungskonzeption unter 2.



Anliegen sowie explizite Problemanmeldungen der Kundin oder des Kunden codieren. Diese Codes können mit der BeKo-Standardsequenz Beratungsanlass zusammenfallen. Ebenso ist jedoch möglich, dass die Fachkraft in der Sequenz Beratungsanlass nur den behördlichen Anlass vorträgt („Sie haben sich ja nun arbeitslos gemeldet“). Kund/inn/en können zu jedem anderen Zeitpunkt Probleme ins Gespräch einzubringen versuchen<sup>29</sup>, und Fachkräfte können dieses Problem aufgreifen, vertagen oder übergehen.

Teils codierten die Teilteams das Gesprächsmaterial im Umlaufverfahren in gemeinsamen MAXQDA-Projekten, teils tauschten sie codiertes Gesprächsmaterial aus. Zum Austausch des bereits anonymisierten Materials nutzte das Team einen FTP-Server mit sicherer (TLSv1-) Verbindung. Das auf diese Weise codierte Gesprächsmaterial wurde in einem zweiten Durchgang von einer zweiten Person aus der Evaluationsgruppe ‚zweitcodiert‘; dabei konnten zusätzliche Codes gesetzt und bestehende kritisch kommentiert werden.

An die hier beschriebene Erstcodierung schlossen sich weitere Recodierungen zu einzelnen Fragestellungen des Berichts an, die in thematischen Memos ausgewertet und im Team diskutiert wurden. In diesem Auswertungsschritt hatte sich die Qualität der Erstcodierung zu bewähren. Trotz des Codierworkshops und der Codememos blieben viele inhaltliche und sequenzanalytische Zuordnungen des Gesprächsmaterial kontrovers; d.h. Bearbeiter/innen konnten nicht immer sicher sein, dass sie die für ihr jeweiliges Thema maßgeblichen Codes auch zuverlässig unter den einschlägigen Codes finden würden. Hierbei zeigt sich eine methodische Grenze der arbeitsteiligen Codierung, zu der es jedoch wegen der Zahl der einbezogenen Standorte und der Teilteams keine Alternative gab.

### 1.6.3 Fallbezogene VerBIS-Daten

Die Kund/inn/en, die eine Beobachtung ihrer Beratungsgespräche durch Mitglieder des Evaluationsteams zuließen, hatten sich auch damit einverstanden erklärt, dass die Dokumentation der Fallbearbeitung in VerBIS in die Auswertung einbezogen wurde.<sup>30</sup> Ausgewählte VerBIS-Einträge wurden von einem bzw. einer der ProIAB zentral abgezogen und dem Evaluationsteam zur Verfügung gestellt. Hierzu übermittelte das SOFI ProIAB in mehreren Wellen die Kundennummern der Personen, deren Gespräche beobachtet worden waren. Dieses identifizierende Merkmal wurde anschließend in den SOFI-Daten gelöscht, und ProIAB übermittelte die zugehörigen Datenabzüge in pseudonymisierter Form. Für den Datenaustausch wurde eine gemäß den BA-Standards gesicherte Datenaustauschplattform des IAB genutzt. Berücksichtigt wurden

- Daten aus der VerBIS-Kurzübersicht,
- persönliche Informationen aus den VerBIS-Stammdaten,

---

<sup>29</sup> Bei der Codierung solcher Passagen ist jeweils interpretativ zu unterscheiden, ob Kund/inn/en ein Problem explizit zur Beratung anmelden, oder ob sie Themen ansprechen, ohne sie als Problem einzuführen. Für Passagen der zweiten Art war der inhaltsanalytische Code Gesprächsinhalte zu setzen.

<sup>30</sup> Die Übermittlung dieser Sozialdaten für die Evaluation war nach Prüfung durch die Bundesagentur vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales nach § 75 SGB X genehmigt worden.

- der in VerBIS dokumentierte Lebenslauf,
- dokumentiere Maßnahmen und Leistungen,
- die Kundenhistorie ab 1. April 2012 bis zum Ende der Beobachtung und die zugehörigen Eingliederungsvereinbarungen,
- sowie die Angaben zu Bewerbungen und Vermittlungsvorschläge.

Diese Daten dienten zum einen dazu, die Zusammensetzung des Kund/inn/en-Samples zu kontrollieren (vgl. oben, Tabelle 1-8). Zum anderen ermöglichten sie, die beobachteten Gespräche in der zeitlichen Struktur der Fallbearbeitung und in der aktuellen Episode der Arbeitsuche und Arbeitslosigkeit zu verorten (vgl. unten: 4.1.2). Darüber hinaus stellten sie Kontextinformation zur Interpretation des Gesprächsmaterials und der Fallsicht der Fachkräfte bereit und ermöglichten dem Evaluationsteam in gewissen Grenzen eine eigene Fallsicht. Dieses Verfahren hatte sich in vorausgegangenen Untersuchungen bewährt (Baethge-Kinsky u.a. 2006, 2011; SOFI/zoom 2011; vgl. SOFI u.a. 2013). Jedoch werden Gesamteinschätzungen und Gesprächsvermerke von den Vermittlungsfachkräften der Regelvermittlung aus Datenschutzgründen zurückhaltender dokumentiert als in den zuvor evaluierten Modellprojekten. Daher wurden für die Auswertung vor allem die Informationen zur zeitlichen Abfolge der Gesprächskontakte und die Eingliederungsvereinbarungen herangezogen; auf eine Codierung der VerBIS-Daten in einem eigenen MAXQDA-Projekt wurde verzichtet.

## 2. Die Konzeption – Inhalte und Botschaften

Die Evaluation sollte zeigen, wie Einführung und Verstetigung der Beratungskonzeption in den Agenturen umgesetzt wurden (Implementation), wie BeKo von den Fachkräften der arbeitnehmerorientierten Vermittlung aufgenommen wurde (Aneignung) und welche Rolle das Fachkonzept in ihrer Arbeit mit Bewerber/innen spielt (Interaktion). Wie BeKo gute Beratung im Handlungsrahmen der Arbeitsvermittlung definiert, bildet daher den Referenzrahmen der Untersuchung. Zu rekonstruieren ist, welche Inhalte und Botschaften die BeKo-Verantwortlichen in den Agenturen an die Fachkräfte vermitteln sollten und was diese sich individuell aneignen sollten. Die Beratungskonzeption ist dabei aber zugleich selbst Gegenstand der Evaluation. Denn im Praxistransfer musste sich das in BeKo ausgearbeitete Beratungsverständnis bewähren. Irritationen, Missverständnisse und Konflikte können sowohl in der Vermittlung und Aneignung wie im Konzept selbst begründet sein. Zu fragen ist daher in diesem Abschnitt nicht nur, was BeKo unter guter Beratung versteht, sondern auch, ob die Begriffe und Standards, welche die Beratungspraxis anleiten sollen, selbst stimmig sind und den Handlungsrahmen angemessen berücksichtigen. Die Rekonstruktion der Beratungskonzeption stützt sich auf zwei Arten von Material.

Zum einen wurde in der textkritischen Dokumentenanalyse aus grundlegenden Texten erschlossen, wie nach BeKo im organisatorischen Rahmen der arbeitnehmerorientierten Arbeitsvermittlung im Sinne der Konzeption beraten werden soll. (Zur Methode siehe oben: 1.6.1). Der erste Unterabschnitt (vgl. unten: 2.1) gibt wesentliche Ergebnisse dieser Dokumentenanalyse wieder, die bereits zu Beginn der Feldarbeit im Juli 2012 vorlag und die für die Berichtslegung zusammengefasst und redaktionell bearbeitet wurde.

Zum anderen sprach das Evaluationsteam in der Feldphase der Untersuchung mit Verantwortlichen in der BA-Zentrale, die BeKo entwickelt hatten, mit „Konzeptionist/inn/en“ des Schulungsprogramms in der FBA sowie mit Programmberater/innen und Stammtrainer/innen in den RDe<sup>31</sup>. In diesen Interviews werden die Grundanliegen von BeKo in den Gesprächen aus der Sicht der Verantwortlichen in freier Rede reformuliert und reflektiert. Welche Intentionen die Multiplikator/inn/en mit der Beratungskonzeption verfolgten, wie sie die Spielräume für Beratung in der Arbeitsvermittlung bewerteten und worauf bei der Qualifizierung der Fachkräfte Schwerpunkte liegen sollten, wird im zweiten Unterabschnitt (vgl. unten: 2.2) zu sechs ‚BeKo-Botschaften‘ verdichtet. Wie diese ‚Botschaften‘ bei den Führungskräften und BeKo-Expert/inn/en der Agenturen und bei den Fachkräften ankommen, ist Gegenstand der Abschnitte 3 und 4. Passagen aus diesen Expert/inn/eninterviews ließen sich auch als Kommentierung der im ersten Unterabschnitt analysierten BeKo-Texte lesen. An einigen Stellen werden daher Kommentare von Gesprächspersonen als Kästen in die Dokumentenanalyse eingefügt.

### 2.1 BeKo in grundlegenden Texten

Grundlagenpapier, Detailkonzepte und Hintergrundmaterialien der Beratungskonzeption bilden einen umfangreichen Textkorpus, aus dem für die Dokumentenanalyse eine Auswahl zu

---

<sup>31</sup> Zum Gesprächsprogramm vgl. oben: 1.5.3 (Gespräche mit ‚BeKo-Funktionsträger/innen‘).

treffen war. Wie oben erläutert (vgl. 1.6.1), berücksichtigt die textkritische Analyse in diesem Unterabschnitt drei Texte:

- das Grundlagenpapier (zitiert als GL SGB III)<sup>32</sup>
- und die Detailkonzepte für die Integrationsbegleitende Beratung und für die Orientierungs- und Entscheidungsberatung in den Versionen für die Arbeitsvermittlung (zitiert als IBB-AV SGB III/2 und OEB-AV SGB III/2)<sup>33</sup>.

Methodische Erläuterungen zur Dokumentenanalyse finden sich im Abschnitt zur Evaluation unter 1.6.1.

### **2.1.1 Das Grundlagenpapier**

#### *Beratung – Kerngeschäft der BA*

Das Grundlagenpapier beginnt mit einem ersten Abschnitt über Beratung als „Kerngeschäft der BA“. Der Begriff „Kerngeschäft“ stellt die Konzeption in den Kontext der Geschäftspolitik. Das zitierte geschäftspolitische Ziel „Beratung und Integration nachhaltig verbessern“ mache „eine klare Aussage zur Bedeutung von Beratung in den Geschäftsprozessen der BA“, weise aber „genauso unmissverständlich darauf hin, dass es diese Dienstleistung zu verbessern gilt“ (GL SGB III/2: 17).

Im Unterabschnitt 1.1 „Beratungskontext und konzeptionelle Zielsetzung“ werden zwei Handlungsfelder unterschieden, die durch die Beratungskonzeption abzudecken sind:

- „1. Beratung, die unabhängig von einem Vermittlungsauftrag Fragen der Berufswahl und der Laufbahnplanung, der schulischen und hochschulischen Aus- und Weiterbildung behandelt.“
2. Beratung, die den unmittelbaren Integrationsprozess in Arbeit und Ausbildung unterstützt und begleitet und die im Kontext der dazu etablierten Geschäftsprozesse stattfindet.“ (GL SGB III/2: 21)

Im ersten Fall ist Beratung eine „eigenständige Dienstleistung“, im zweiten Fall „integraler Bestandteil der Vermittlung in Arbeit und Ausbildung“ (ebd.). Für beide Fälle ist das Verhältnis zum Geschäftsprozess zu bestimmen:

„In Bezug auf Beratung im Kontext des 4-Phasen-Modells hat die Beratungskonzeption eine qualifizierende Funktion: Sie arbeitet die dort definierten Prozesse auf der Ebene der Beratungsmethodik aus, führt die an unterschiedlichen Stellen gemachten methodischen Aussagen zur personalen Begleitung des Vermittlungsprozesses zusammen und erweitert für ausgewählte Fragestellungen das Methodenrepertoire systematisch. Für die be-

---

<sup>32</sup> Das Grundlagenpapier lag dem Evaluationsteam in drei Versionen vor, einer internen Fassung (Rübner/Sprengard 2009, GL SGB III/1), der im BeKo-Handbuch für Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler intern veröffentlichten Fassung (Rübner/Sprengard 2010, GL SGB III/2) sowie als über das Internet allgemein zugänglicher Sonderdruck Rübner/Sprengard 2011, GL SGB III/3). Zitiert wird in der Regel nach der Fassung des Handbuchs (Rübner/Sprengard 2010, GL SGB III/2).

<sup>33</sup> Die Detailkonzepte lagen dem Evaluationsteam zunächst in internen Versionen vor (BA – SP III 11 2009, OEB-AV SGB III/1; BA – SP III 11 2010, IBB-AV SGB III/1), später in der im Handbuch veröffentlichten Version. Zitiert wird in der Regel nach der Fassung des Handbuchs (Peters/ Langer 2010, OEB-AV SGB III/2; Peters/ Langer 2010a, IBB-AV SGB III/2).

rufliche Beratung außerhalb des 4-Phasen-Modells leistet das Konzept einen Beitrag zu deren Integration in die veränderten Geschäftsprozesse und durch die Beschreibung von Prozessschritten und Standards u.a. einen Beitrag zur Optimierung von fachlicher Führung.“ (GL SGB III/2: 20)

Der Unterabschnitt 1.2 „Gegenstand und Begriffe“ beginnt mit einer Definition: Beratung sei ein „strukturierter Kommunikationsprozess, in dem auf der Basis einer differenzierten Ausgangsanalyse und abgestimmter Ziele tragfähige Lösungsstrategien entwickelt und deren Umsetzung geplant werden“. Beratung allein durch den Verweis auf die Prozessstruktur von anderen „Gesprächsformen“ abzugrenzen, beinhaltet den Verzicht auf andere, in der Literatur gängige Definitionen, also auf Abgrenzungskriterien wie „Störungstiefe“ oder „Ergebnisoffenheit“. (Einen Überblick geben McLeod 2004 und Engel/Nestmann/Sickendieck 2007; aus juristischer Sicht vgl. hierzu BVerfGE 88, 203).

„Beratung in der BA“ wird als „berufliche Beratung“ entlang der jeweiligen Beratungsinhalte von anderen Beratungstypen abgegrenzt:

„Die Bearbeitung von psychologischen Entwicklungs-, Entscheidungs- oder Verhaltensproblemen gehört nicht zum Gegenstandsbereich beruflicher Beratung (z.B. Schwierigkeiten in der Persönlichkeitsentwicklung, Entscheidungsunvermögen, kognitive Verzerrungen oder existenzielle Krisen). (...) Die Wahrnehmung, Aufnahme und Beschreibung auch derartiger Problemstellungen gehört dagegen sehr wohl zur beraterischen Arbeit in der BA.“ (GL SGB III/2: 22)

Diese Aussage ist nur vor dem Hintergrund der Einschränkung des Konzepts auf den Geschäftsbereich der BA sinnvoll: Die Bearbeitung der genannten Probleme gehört zwar im Kontext der BA nicht zur „beruflichen Beratung“, die einschlägige Fachdiskussion setzt hier aber mittlerweile andere Akzente (vgl. Sickendiek u.a. 2007). Auch muss offen bleiben, wo die Grenze zwischen „Wahrnehmung, Aufnahme und Beschreibung“ und „Bearbeitung“ zu finden ist.

Beratung in der BA wird als kommunikativer, ziel- und lösungsorientierter Prozess verstanden, der durch einen (fast) ausschließlichen inhaltlichen Bezug auf berufliche Integrationsprozesse gekennzeichnet ist. Diese Definition ist unscharf: Ziel- und Lösungsorientierung sind keine ausschließlichen Bestimmungsmerkmale von Beratung; diese wäre nach der hier vorgenommenen Definition nur die „kommunikative“ Form des Problemlösungsprozesses. Fachliteratur wird nur erwähnt, wo Übereinstimmungen vorliegen (Gleichzeitigkeit von Fach- und Prozessberatung). Die Definition dient somit weniger der begrifflichen Erfassung einer komplexen gesellschaftlichen Praxis, sondern mehr der Systematisierung innerbetrieblicher Praktiken, ist also stark von geschäftspolitischen Motiven geprägt. Sie ist enger als konkurrierende Begriffsbestimmungen in der wissenschaftlichen Literatur, und die Frage ist, wieweit sie tatsächlich den Anforderungen der Praxis an die Gestaltung von Beratungssituationen genügt, ob das darauf aufbauende Konzept den Fachkräften hinreichende Orientierungen zu vermitteln vermag.

Im Unterabschnitt 1.3 wird die Struktur der Beratungskonzeption vorgestellt. Diese setzt sich zusammen aus vier Elementen: dem Prozessmodell der Problemlösung, dem Prozess der Beratung, den Beratungsformaten in den beiden unterschiedenen Handlungsfeldern und den Standardsequenzen. Die ersten beiden und das vierte Elemente bauen aufeinander auf und

folgen der Logik sukzessiver Konkretisierung, während das dritte Element, das an die Fachterminologie anschließt („Beratungsformate“), auf Ausdifferenzierungen hinweist. Wurde „Beratung“ oben als „ziel- und lösungsorientierte Kommunikationsform“ definiert, wird der Beratungsbegriff jetzt weiter eingegrenzt.

„(Der Prozess der Beratung) ist konzeptionell in den Prozessansatz der Problemlösung eingebettet und beschreibt vor allem die Problembearbeitung und Strategieplanung im Rahmen des Beratungsgesprächs. Die Prozessbeschreibung erfüllt die Funktion einer allgemeinen Richtschnur der Beratung. Sie bietet eine begründete Orientierung für die Gesprächsführung und kann für alle Handlungsfelder von Beratung Anwendung finden.“ (GL SGB III/2: 23)

Damit wird „Beratung“ als kommunikative Ausformung eines allgemeiner gefassten Prozesses der Problemlösung verstanden und auf eine „Orientierung für die Gesprächsführung“ reduziert. Wie diese Orientierung aussieht und wo der Unterschied zwischen einer so verstandenen „Beratung“ und „Gesprächsführung“ besteht, bleibt hier offen.

### *Ausgangslage*

Beratung im Bereich der BA steht in einem „potenziellen Spannungsfeld“, das im Unterabschnitt 2.1 „Rechtlicher Rahmen von Beratung in der BA“ so beschrieben wird, dass auf die eine Seite der sozialpolitische Auftrag („Beitrag zur Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit“), auf die andere Seite die „arbeitsmarktpolitische(n) Ziele“ („Prävention, Aktivierung, Marktausgleich“) gestellt werden (GL SGB III/2: 25 f.). Aber die eigentliche Spannung besteht zwischen dem Kontroll- und Unterstützungsauftrag der Fachkräfte (vgl. ebd.: 28 f.); die arbeitsmarktpolitischen Ziele werden hier einseitig mit der Kontrollfunktion identifiziert. (Vgl. ebd.: 65.) An dieser Stelle werden zur Unterscheidung der beiden Handlungsfelder Berufsberatung und Vermittlung die Begriffe „Beteiligungsformat“<sup>34</sup>, „Mitwirkungspflichten“, „Entscheidungsrechte“ und „Handlungsempfehlung“ eingeführt. Beim „Beteiligungsformat“ der Berufsberatung gehen die Mitwirkungspflichten der Ratsuchenden nicht über das SGB I hinaus, und die „Kontrollfunktion“ der Fachkraft in Folgegesprächen ist nicht sanktionsbewehrt:

„Das Beteiligungsformat der Berufsberatung legt eine Rollenverteilung fest, in der die Kunden ein Entscheidungsrecht darüber haben, was sie mit den Beratungsergebnissen im Hinblick auf ihre Erwerbsbiografie anfangen können und wollen. Die Berufsberatung ist in ihrer Unterstützungsfunktion insofern eindeutig fokussiert.“ (GL SGB III/2: 28)

Dagegen könne die IBB „nicht durchgängig auf der Basis von Handlungsempfehlungen operieren“: Die weiteren Mitwirkungspflichten ergeben ein „komplexeres Beteiligungsformat“, es müsse „eine am Einzelfall orientierte Gewichtung zwischen unterstützenden und kontrollierenden Funktionen gefunden werden“ (ebd.: 29). Beides soll aber gleichermaßen Beratung sein.

Da der Beratungsbegriff über die Bestimmung als lösungsorientierter Kommunikationsprozess hinaus nicht weiter definiert wurde, werden Beratung und Vermittlung strukturanalog (vgl. hierzu unten: 2.1.3). „Vermittlung“ ist „Beratung“: Das ermöglicht den Anschluss an ent-

---

<sup>34</sup> Zum Konzept vgl. Bartelheimer u.a. 2000: 81 ff.

sprechend formulierte Standards und Methoden – um den Preis eines Verzichts auf eine differenzierte Erörterung der jeweils von der Fachkraft einzunehmenden Beraterrolle. Damit ist es folgerichtig, eine Unterscheidung zwischen Beratungsformaten an den unterschiedlichen „Beteiligungsformaten“ festzumachen, beide Formate aber unter „Beratung“ zu subsumieren.

Der nächste Unterabschnitt 2.2 „Beratung in den reformierten Geschäftsprozessen der BA“ beschäftigt sich zunächst mit dem Verhältnis zwischen dem „4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit“ und der Beratung, wie sie im Grundlagenpapier konzipiert wird. Die Darstellung der „Kernelemente“ des 4PM schließt mit einer weiteren Programmaussage zum Verhältnis beider Konzepte:

„Hauptbezugspunkt des 4-Phasen-Modells der Integrationsarbeit ist somit der Integrationsprozess als Ganzes, seine Strukturierung und seine transparente Abbildung in der IT. Die Beratungskonzeption beschreibt mit der „Integrationsbegleitenden Beratung“ (IBB) diesen Prozess aus beratungsmethodischen Sicht und gibt konkrete Hilfestellung bei der Ausgestaltung der Schritte des 4-Phasen-Modells im konkreten Kundengespräch. Ohne professionelle Beratung kann Integrationsarbeit nicht erfolgreich sein. Insofern ergänzen und verstärken sich beide Ansätze wechselseitig.“ (GL SGB III/2: 32)

Die beiden Prozessmodelle werden somit als strukturanalog angesehen; allein im Hinblick auf „Kommunikation“ gibt es eine Differenz: Das 4PM ist keine Kommunikationsform, sondern ein strukturierter Handlungsablauf. Insofern besteht „beratungsmethodisch“ Bedarf an einer kommunikativen „Flankierung“ der Prozessabläufe. Wie dies dann konkret aussehen kann, wird im entsprechenden Detailkonzept beschrieben.

### *Handlungsprinzipien*

Im Abschnitt 3 „Handlungsprinzipien“ werden mit Verweis auf das dienstleistungstheoretische Konzept der Koproduktion „insbesondere“ sechs „in der Literatur ausgewiesene“ Handlungsprinzipien aufgeführt. (GL SGB III/2: 36 ff.): „Ernstnehmen des Kunden und bestmögliche Unterstützung“ (1); „Kunden als aktive und Eigenverantwortung tragende Partner“ (2); „Ressourcen des Kunden im Blick“ (3); „Transparenz im Vorgehen“ (4); „Ergebnisorientierung“ (5); „Verbindlichkeit“ (6).<sup>35</sup>

Den Abschnitt eröffnen dienstleistungssoziologische Überlegungen zu den Handlungsanforderungen an komplexe personenbezogene Dienstleistungen: Die Notwendigkeit der Koproduktion ergibt sich daraus, dass die Kooperationsbeziehung zwischen den Beteiligten, die Definition des Gegenstands der Dienstleistung und seine Bearbeitung „nicht einfach gegeben sind, sondern von den Akteuren jeweils interaktiv herzustellen sind“ (ebd. 36).<sup>36</sup> Dienstleistungserbringung habe daher immer eine „sachliche“ und eine „soziale“ Seite.

---

<sup>35</sup> Das Grundlagenpapier zur Beratungskonzeption für das SGB II (GL SGB II/4) nennt zusätzlich zwei weitere Handlungsprinzipien („Lösungsorientierung“ und „professionelle Distanz“), ändert ihre Reihenfolge und setzt bei der inhaltlichen Bestimmung andere Akzente. Auch steht der Abschnitt dort an anderer Stelle.

<sup>36</sup> Die Darstellung orientiert sich an Wehrich/Dunkel 2003.

Die Handlungsprinzipien werden eingeführt als Anforderungen an eine „tragfähige Arbeitsbeziehung“. Sie verorten die notwendige „Abstimmung mit dem Kunden“ aber zugleich im institutionellen Rahmen der Bundesagentur und definieren damit Spielräume, aber auch Grenzen einer Dienstleistungshaltung. Da sie zwischen Anforderungen der Interaktion mit den Kund/inn/en und Anforderungen der Geschäftspolitik vermitteln, bleiben viele Formulierungen zu den Rollen beider Akteure ambivalent. Auch sind die Überlegungen zur „Gestaltung der Interaktionsbeziehung“ nicht spezifisch für die Handlungsform Beratung; die besondere Rollenverteilung zwischen Beratenden (Expertenstatus) und Ratsuchenden (Handlungsautonomie)<sup>37</sup> wird nicht ausdrücklich angesprochen.

„Die Kritik von rechts ist, das ist nicht wissenschaftlich stringent, die Kritik von links ist aber, das ist zu wissenschaftlich. Also im Grunde genommen haben wir uns genau in diesem Spannungsfeld befunden zu sagen, wir müssen es auf der einen Seite verständlich machen, auf der anderen Seite für die Fachwelt ja aber auch sagen, wir sind nicht vollkommen losgelöst. Natürlich haben wir uns überall bedient, wir haben keine neue Methodik oder eine neue Theorie aufgestellt, wir haben uns überall da bedient, wo es passt. Es gab eine Vorgabe, die im Grunde genommen vor allem durch die Handlungsprogramme vorgegeben war: lösungsorientierter Ansatz.“ (Experte/in)

Die Prinzipien 1 (Ernstnehmen und bestmögliche Unterstützung) und 2 (Kunden als aktive und eigenverantwortliche Partner) beschreiben eine kooperative Beziehung. Unter (1) werden die Fachkräfte, unter (2) die Kund/inn/en als „aktive Partner“ angesprochen. Die Fachkräfte sollen es den Kund/inn/en ermöglichen, „Anliegen und Probleme“ anzumelden (1). In Prinzip 2 heißt es:

„Ohne gemeinsame Kooperationsbasis keine Beratung. Beide Interaktionspartner – Berater/Vermittler und Kunde – müssen voneinander erwarten können, dass sie sich aktiv an der Problembearbeitung und Lösungssuche beteiligen.“ (2; GL SGB III/2: 37)

„Also auf der ersten Ebene, wo wir sie geschrieben haben, haben sie sich auch gerichtet an die Führungskräfte. ... ‚Man darf nicht zu viel Sozialromantik reinbringen, sondern wir haben hier ein hartes Geschäft zu führen, das mit Fordern und Aktivieren in erster Linie zu beschreiben ist.‘ Und die Handlungsprinzipien: In der Begriffsbildung haben wir uns bewusst von so anderen Begriffen wie Grundhaltung und solchen Sachen abgegrenzt.“ (Experte/in)

Der Hinweis auf „Eigenverantwortung“ (2) kann als beraterischer Respekt gegenüber der Handlungsautonomie der Kund/inn/en gelesen werden (vgl. unten). Er ist aber ebenso anschlussfähig an ein aktivierendes Aufgabenverständnis des „Forderns und Förderns“, das die Verantwortung für das Ergebnis der Dienstleistung allein bei den Kund/inn/en sieht. So variiert Prinzip 2 die ambivalente Formulierung, die Kunden würden „von Anfang an in den Gestaltungsprozess des Beratungsgesprächs als aktive Partner einbezogen“, wobei eine Fußnote dann wieder von „Erwartungen an die Kunden“ spricht.

---

<sup>37</sup> Vgl. hierzu Bartelheimer u.a. 2000: 81 ff.



Die Prinzipien 3 (Ressourcen des Kunden) und 5 (Ergebnisorientierung) weisen auf eine zentrale Besonderheit von Beratung hin – die Problemlösung findet nicht in der Beratung statt, sondern durch das Handeln der Beratenen. Ihre Ressourcen „bilden einen zentralen Hebel für die Zielerreichung“ (3), wobei zwischen „objektiven“ und „in der Person der Kunden liegenden“ Handlungsbedarfen unterschieden wird. Und: „Die Bewährungsprobe für Beratung ist die praktische Anwendbarkeit ihrer Ergebnisse“ (5; ebd.: 37). Die Kund/innen sollen „das Fachpersonal nicht primär an administrativen Regeln orientiert“ erleben, sondern als „an der Beförderung von Berufswahlkompetenzen, Integrationschancen und Handlungsmöglichkeiten“ orientiert (5, ebd.: 38). Und diese Handlungsprinzipien sollen auch dort gelten, wo „durch gesetzliche Vorgaben ein bestimmtes Verhalten vom Kunden erwartet“ (ebd.) und das erwünschte Ergebnis vorgegeben ist. Die Frage, was sich hieraus für die Rollenverteilung ergeben könnte, wird aber nicht behandelt.

„Es galt jetzt, ein Thema, was den Reformern eigentlich nicht so auf der Seele brannte, in diese Organisation reinzubringen, und von daher ist das ein Stück weit Kompromiss. Wir hätten genauso gut die Liste viel länger machen können, aber es musste eben auch kompatibel sein, und einer der Knackpunkte war ja immer, das ergebnisoffen sehr gerne mit unverbindlich verwechselt wurde.“ (Experte/in)

„Verbindlichkeit“ (6) kann als generelle Anforderung an lösungsorientierte Beratung gelesen werden, an deren Ende eine Zielvereinbarung stehen sollte. Sie schließt aber auch den Verfahrensschritt der Eingliederungsvereinbarung mit einseitigen Rechtsfolgen für die Kund/inn/en ein: „Je nach Beratungsanlass wird die Vereinbarung unterschiedlich stark formalisiert ausfallen müssen“ (GL SGB III//2: 37). Die Formulierungen lassen Raum für eine koproduktive Lesart („Ziele und Aktivitäten zur Problemlösung werden spezifiziert und vereinbart“), aber auch für eine direktive Arbeitsweise, bei der sich „der Kunde mit Hilfe des Beraters auf spezifische Ziele fest(legt)“ (ebd.).

Das Handlungsprinzip der „Transparenz“ (4) ist für die Vermittlung zwischen Erfordernissen der Interaktion und des Geschäftsprozesses von zentraler Bedeutung. Jedoch beschränken sich die Erläuterungen hierzu auf „Verfahrenstransparenz“. Angesprochen wird nur die konfliktarme Asymmetrie in der Interaktion, die sich aus der Rolle der Fachkräfte als Expert/inn/en ergibt: Sie „haben die methodische Kompetenz, sie sind „‘Schrittmacher‘ des Prozesses und verantwortlich für seine Struktur“ (ebd.: 37). Da aber Asymmetrie in der Beziehung zu den Kund/inn/en zugleich durch die Kontrollfunktion der Fachkräfte entsteht, wäre auch Rollentransparenz gefordert, die hier unausgesprochen bleibt.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Das Nationale Forum Beratung zählt Transparenz im Beratungshandeln zu den übergreifenden Qualitätsmerkmalen (Nationales Forum Beratung/Forschungsgruppe Beratungsqualität 2011: 15). Bei den Kompetenzanforderungen, die sich daraus ergeben, werden Verfahrenstransparenz und Rollentransparenz unterschieden: Beratende „gestalten den Beratungsverlauf so, dass dieser für die Ratsuchenden verständlich und nachvollziehbar ist und zu einer aktiven Beteiligung an der gemeinsamen Arbeit anregt“. Und sie „machen ihre für die Beratung relevanten Aufträge, Rollen und Funktionen transparent, sprechen Rollenwechsel im Beratungsprozess an und nutzen Feedback und Metakommunikation als feste Bestandteile der Beziehungsgestaltung“. (Nationales Forum Beratung/Forschungsgruppe Beratungsqualität 2012: 16.)

### *Prozessmodell der Problemlösung und Beratung*

Wurde bisher „Beratung“ mit Bezug auf die Geschäftsprozesse der BA definiert und spezifiziert, so soll im 4. Abschnitt des Grundlagenpapiers Beratung als „methodisch angeleitetes Interventionskonzept zur schrittweisen Problemlösung“ in ihrer „Grundstruktur“ unabhängig von der konkreten Umsetzung in der BA, d.h. allgemein gültig diskutiert werden: „In diesem Prozessansatz liegt die gemeinsame konzeptionelle Wurzel von Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung.“ Angesichts der Fachdiskussion, in der durchaus auch andere Elemente als konstitutiv hervorgehoben werden, ist dies eine zumindest ambitionierte Feststellung.

Unterabschnitt 4.1 führt das „Prozessmodell der Problemlösung“, die „Prozessbeschreibung der Beratung“ und das Konzept der Standardsequenzen als zentrale Elemente der Beratung in der BA ein. Zunächst werden die Komponenten eines „Problems“ als Ausgangspunkt der „Problemlösung“ benannt: eine veränderungsbedürftige Ausgangssituation, ein erwünschter Zielzustand, Barrieren.

„Für das Design der prozessorientierten Beratung von ausschlaggebender Bedeutung ist die Annahme, dass Probleme in den seltensten Fällen sofort und im eigentlichen Beratungsgespräch vollständig gelöst werden können. Damit wird konzeptionell eine Unterscheidung zwischen planungs- und lösungsorientierten Aktivitäten innerhalb der Beratung und umsetzungsorientierten Aktivitäten außerhalb der Beratung erforderlich.“ (GL SGB III/2: 41).

Diese Aussage leitet eine Darstellung ein, die sich am zeitlichen bzw. systematischen Ablauf von Beratung bzw. von „Lösungsprozessen“ orientiert. Da „(komplexe) Problemlösungsprozesse selten einer linearen Ablaufstruktur folgen“, ist „das Prozessmodell mit einer Rückkopplungsschleife versehen“: „Verzögerungen, Rückschläge, veränderte Umstände und Misserfolge sind jederzeit möglich und können eine veränderte Planung erforderlich machen“ (ebd.: GL, S. 42). Da aber die Umsetzung außerhalb der Beratung stattfindet, ist Beratung auch grundsätzlich ergebnisoffen. Dieser Schluss wird nicht gezogen, und die Konsequenzen für die Rollenverhältnisse in der Interaktion werden nicht angesprochen.<sup>39</sup> In einem theoretischen Exkurs wird mit Bezug auf Egan (2002, 2002a) und andere Ansätze als Aufgabe der Beratungskonzeption formuliert, einen „grundlegenden Orientierungsrahmen“ für die schrittweise Bearbeitung von Problemen bereitzustellen, in dem dann durch „Integration bestgeeigneter Methoden und Techniken zur Bearbeitung der jeweiligen Problemkomponente aus unterschiedlichen Theorien und Themenfeldern“ Prozessschritte und Methoden ausgearbeitet werden (GL SGB III/2: 44). Beratung stellt demnach einen Spezialfall eines Planungs- und „Problemlösungsprozesses“ dar und kann als „Gesprächsführung“ methodisch und technisch erschlossen werden.

Der nächste Abschnitt ist einer detaillierten Analyse der „konzeptionell ... anspruchsvollsten“ Phase der „Handlungsplanung“ gewidmet:

---

<sup>39</sup> Für Schmitz u.a. (1989) folgt aus dem Bezug der Beratung auf die „Lebenspraxis“ der Ratsuchenden, die letztendlich entscheidend sei für die Praktikabilität des Ratschlags, eine besondere Rollenverteilung im Beratungsprozess: Die Dominanz des Beraters hat ihre Grenze in der „Autonomie“ der Lebenspraxis. Der Ratsuchende prüft die Angemessenheit des Ratschlags und wird praktisch entscheiden, was er damit anfängt.

„Um diese weiter zu präzisieren, wurde eine Prozessbeschreibung der Beratung entwickelt, deren Phasen in abgekürzter Form auch auf die Auswertungsphase übertragen werden können. Sie dienen dann der Analyse und Überprüfung der Zielerreichung, der Fortschreibung von Zielen und der Weiterentwicklung von Strategien“ (GL SGB III/2: 43).

Unterschieden werden die Phasen der Situationsanalyse („Identifizierung von Unterstützungsbedarf“, der Zielfindung und der Lösungsstrategien. Jede dieser Phasen soll nach drei Teilschritten organisiert sein, die „dem Prinzip der Fokussierung“ folgen: Beim „Öffnen“ sollen zunächst die Kund/inn/en ihre Überlegungen und Perspektiven einbringen, beim „Konkretisieren“ die Fachkräfte ihre fachliche Expertise. „Abstimmen und vereinbaren“ folgt als dritter Schritt (ebd.: 45). Die „formatunabhängige“ Darstellung führt insbesondere für die Beratung im Handlungsfeld der Arbeitsvermittlung zu Unschärfen an kritischen Punkten.

Übergeordnetes Thema der *Phase I (Situationsanalyse)* sind „Problemklärung“ und „Identifizierung von Kernbereichen mit Veränderungs- und Unterstützungsbedarf“. Hier fehlt wieder die Rollenklärung: Wer definiert das Problem? Wer meldet Bedarf an und wer erkennt ihn an? Da eine „tragfähige Arbeitsbeziehung“ geklärte Rollen voraussetzt, müsste die Unterscheidung von Unterstützungs- und Kontrollauftrag wieder aufgegriffen werden. Auch wird der Bedarf der Arbeitslosen nur grob nach „einfacher gelagerten“ und „komplexer gelagerten“ Problemkonstellationen unterschieden. Wie realistisch ist aber die Idee, im ersten Fall durch „klar adressierte Ziele und Strategien ... den entscheidenden Anstoß zur Veränderung“ zu geben, im komplexeren Fall die Beschränkung auf „zunächst veränderbare Aspekte“?

In der *Phase II (Zielfindung)*, ebd.: 48 f.) bringen die Fachkräfte die Zielorientierung als Gegenkonzept gegen die „Problemfixierung“ der Kund/inn/en in die Beratung ein. Später wird dann unterschieden zwischen Kund/inn/en, bei denen ein „Perspektivenwechsel auf Ziele“ schnell vollzogen werden kann, weil eine klare Zielvorstellung vorliegt, und solchen, bei denen dies „mit einem gewissen Beraterischen Aufwand verbunden“ ist. Bei Schritt II-2 wird die Rolle der Beratenden mit den Begriffen „methodisch gut moderieren“ und „durch fachliche Expertise inhaltlich ... qualifizieren“ beschrieben. Bei der gemeinsamen Zielfestlegung wird mit den von Egan (2002a) entlehnten Begriffen „Contracting“ und „Commitment“ vermieden, das Verhältnis zur Prozessvorgabe der Eingliederungsvereinbarung mit ihren Rechtsfolgen zu erörtern.

Musste in Phase II den Kunden erst erklärt werden, dass Ziele wichtig sind, wissen sie in *Phase III (Lösungsstrategien)* jetzt „häufig recht genau, worin der Handlungsbedarf in ihrer aktuellen Situation besteht und haben spezifische Ziele“, ihnen fehlen „konkrete und wirksame Ansatzpunkte und Strategien zur Zielerreichung“ (ebd.: 50 ff.). Als Aufgabe von Schritt III-1 wird insbesondere betont, „das Lösungspotenzial des Kunden zu aktivieren“ und „Perspektivverengungen“ aufzulösen. Die Empfehlung von Egan (2002a), man könne „verschiedene optionale Strategien zur Zielerreichung“ entwickeln (ebd.: 51), steht in der Arbeitsvermittlung in Spannung zur Vorgabe des 4PM, möglichst eine Handlungsstrategie festzulegen. Beim Schritt III-3 wird es vollends problematisch, die für die Arbeitsvermittlung verbindliche Prozessvorgabe der Eingliederungsvereinbarung auszusparen: Erst wird ein (informeller) „Planungsbogen“ empfohlen, dann eine Unterschrift. „Wie schon in Schritt II-3 hängt der Formalisierungsgrad der Vereinbarung vom Beratungsanlass ab.“ (Ebd.: 52) Ein Zitat von Egan (2002a), der die Pläne „schlicht Wegweiser“ nennt, rundet die Unschärfe ab.

„Und da gibt BeKo zwar so eine Art Integrationsfahrplan vor, wo man sagt: Okay, die beiderseitigen Aktivitäten müssen vereinbart werden, nach Möglichkeit, aber die Eingliederungsvereinbarung ist ja nicht nur das, was man dann für die Zukunft erfasst, sondern beinhaltet immer noch bestimmte, teilweise Belehrungen. Also, wenn man beispielsweise eine Arbeitsunfähigkeit hat, muss man die anzeigen. Wenn man eine Ortsabwesenheit hat, muss man die anzeigen. Man sollte sich auf Vermittlungsvorschläge bewerben innerhalb von einer bestimmten Zeit, und das kommt noch dazu, und das war halt in dem (...) BeKo-Integrationsfahrplan nicht unbedingt so ausdrücklich verortet (...). Da trennt sich dann BeKo so ein bisschen von dem, was vielleicht fachlich noch gemacht werden muss.“ (Experte/in)

Als neues Element der Folgeberatung führt Unterabschnitt 4.3 die „Auswertung“ ein (ebd.: 53), Gegenstand sind hier allein die Aktivitäten des Kunden oder der Kundin. Die Fachkraft, die zuvor noch „erste Schritte zur Zielerreichung in der Beratung selbst“ einleiten sollte (ebd.: 52, kontrolliert und evaluiert jetzt nur noch, was der Kunde tut.

Der Abschnitt schließt mit einigen Merkpunkten zu problemlösungsorientierter Beratung:

„die Orientierung an der aktuellen Situation des Kunden, um dort die Faktoren zu finden, die für seine Probleme verantwortlich sind, und um von dort ausgehend konkrete Wege der Lösung zu identifizieren“,

„die Festlegung spezifischer Ziele, die konkret überprüfbar sind“,

„die Ausarbeitung einer strukturierten Handlungsstrategie“,

„die Arbeit an der Zielerreichung, die größtenteils außerhalb der Beratung stattfindet und durch den Kunden vorzunehmen ist“,

„die Kontrolle der Fortschritte im Folgegespräch und die darauf aufbauende Anschlussplanung weiterer Aktivitäten“,

„die strukturierende Rolle des Beraters bzw. Vermittlers im Problemlösungsprozess“

„und die aktive Einbeziehung des Kunden in den Gesamtprozess“. (GL SGB III/2: 54)

Die „Arbeit an der Zielerreichung“ liegt bei den Kund/inn/en, und der Konsens zwischen Fachkräften und ihnen über ein Ziel wird unterstellt. Die Formulierung „aktive Einbeziehung des Kunden in den Gesamtprozess“ bleibt uneindeutig, da sie ein Geschehen voraussetzt, das prinzipiell auch ohne seine aktive Beteiligung denkbar wäre. Demgegenüber betont der Begriff der „Koproduktion“, dass ohne Beteiligung der Ratsuchenden gar keine Beratung stattfinden kann. Die einseitig zu Gunsten der Berater/innen ausgerichtete Rollenasymmetrie wird durch den Begriff „Kontrolle der Fortschritte“ unterstrichen. Damit bleibt die Einbeziehung des Kunden auf halbem Wege stehen: sie ist notwendiges Element der Prozessgestaltung, diese selbst bleibt aber in der Hand der Fachkräfte.

„Ein solcher Prozess muss ergebnisoffen sein, egal ob ich ein solches Konstrukt habe oder nicht, ob ich eine Struktur habe oder nicht, es muss ergebnisoffen sein. Und das ist überhaupt kein Widerspruch, im Gegenteil. Ich komme doch gar nicht zu einer Lösung, die dieses Wort verdient, wenn ich den Kunden nicht mitnehme.“ (Experte/in)

„Formatunabhängig“ zeigt sich ein formal klar strukturierter Prozess mit drei strukturanalogen Phasen, die unter Anleitung des Beraters durchlaufen werden. Dieses „formatunabhängige“ Prozessmodell, das mit Hinweis auf seine wissenschaftliche Fundierung und anthropologi-

sche Verankerung normativ gesetzt wird, dient im Folgenden als Basis einer weiteren Ausdifferenzierung in zwei Beratungsformate (Orientierungs- und Entscheidungsberatung – OEB, Integrationsbegleitende Beratung – IBB). Zu deren Konkretisierung wird das Konzept der Standardsequenzen eingeführt. Sie schlagen die Brücke zwischen der abstrakten Logik der Problemlösung und des daran orientierten Prozessmodells der Beratung und den realen Beratungssituationen.

### *Konzept der Standardsequenzen*

Mit Standardsequenzen werden „die in den Beratungsformaten immer wiederkehrenden Aufgaben, Fragestellungen und Themen und die dafür erforderlichen Methoden und Techniken“ beschrieben (GL SGB III/2: 57). Das Konzept dient in der wissenschaftlichen Literatur (vgl. Kasten 2-1) analytischen Zwecken. Im Grundlagenpapier wird es aus diesem Kontext herausgelöst und normativ gewendet:

„Das Konzept der Standardsequenzen erleichtert die Identifikation beraterischer Anforderungen, die typischerweise im Kontext von Beratung in Bildung, Beschäftigung und Beruf auftreten können. Durch die Sequenzierung ist es leichter möglich, Merkmale festzulegen, die für eine Bewertung von Beratungsqualität herangezogen werden können. Die Ausgestaltung des Beratungskonzepts durch Standardsequenzen ist daher eine Antwort auf die in der Beratungsforschung erhobene Forderung nach einem Qualitätssicherungssystem. So können Standards formuliert werden, die einen ersten Schritt zur Entwicklung eines Qualitätsentwicklungsrahmens darstellen.“ (GL SGB III/2: 59).

Die Standardsequenzen sollen den Beratungs- und Vermittlungsfachkräften „ein geeignetes und wirkungsorientiertes Methodenrepertoire“ an die Hand geben, sie so durch das unwegsame Gelände der Kommunikation mit ihren Kund/inn/en geleiten, und Standards für „eine Beurteilung von Beratungsqualität“ und für die Qualifizierung formulieren (GL SGB III/2: 57, vgl. 59). Dabei wird klargestellt, dass „nicht an eine ‚mechanische‘ Abarbeitung vordefinierter Verfahrensschritte gedacht“ sei. Die Sequenzen könnten „nicht einfach nach einem Checklistenverfahren abgehakt werden“. Die Bearbeitungsstandards erforderten „qualifiziertes Fachpersonal“, das mit „situativer Intelligenz“ „flexibel auf unterschiedliche Situationen reagieren“ muss (ebd.). Ob damit gemeint ist, dass die Fachkräfte das Konzept der Standardsequenzen nur zur groben Orientierung benötigen, oder um Abweichungen von einem vorab geplanten Verlauf kompetent zu bewältigen, ist empirisch zu prüfen.

## Kasten 2-1: Konzept der Standardsequenzen

Das Konzept der Standardsequenzen wurde in der Weiterführung konversationsanalytischer Überlegungen (vgl. Deppermann 1999) von Bartelheimer u.a. (2000) entwickelt und von Baethge-Kinsky u.a. (2006) fortgeschrieben. Dort werden Standardsequenzen als „Elementarformen“ von Gesprächsmustern beschrieben, die jeweils als sinnhafte Gesprächsabschnitte abgegrenzt und in ihrer Logik rekonstruiert werden können. Sie entwickeln ihren Sinn aber nur innerhalb eines übergreifenden Rahmens, in den sie eingebettet sind. Jede Standardsequenz weist somit über sich hinaus, obwohl sie als eigenständiger Gesprächsabschnitt identifizierbar ist. Deshalb muss für die Analyse des übergreifenden Sinns von Gesprächen die nächsthöhere Ebene, müssen „Handlungsformen“ untersucht werden. Jede Handlungsform realisiert sich erst durch spezifische Standardsequenzen hindurch. So baut jede Beratung auf den Standardsequenzen „Problemanmeldung“ und/oder „Problemnachfrage“, „Datensammlung“ und „Erörterung von Handlungsoptionen“ auf (vgl. Bartelheimer u.a. 2000, S. 160 ff.). Die Handlungsform bildet somit den „Sinnzusammenhang“ der Standardsequenzen, aber ohne die Analyseeinheit der Standardsequenzen würde es schwer fallen, die Elemente einer Handlungsform zu identifizieren, die deren kommunikative Stabilität ausmachen, also z. B. dafür sorgen, dass eine Beratung als solche erkannt wird.

Die mit der analytischen Erarbeitung von Standardsequenzen verbundenen Aussagen zu Gesprächsstrukturen und zu Rollenverteilungen haben demgegenüber keine besondere Bedeutung. Während sich die empirische Forschung darum bemüht hatte, die „Funktion“ von Standardsequenzen aus der Gesprächsanalyse heraus zu bestimmen, wird durch die deduktive Verwendung des Konzepts in der Beratungskonzeption ‚gesetzt‘, dass die aufgeführten Sequenzen auch alle der Handlungsform „Beratung“ zuzuordnen sind.

### *Spezifische Beratungsformate der BA*

Für die beiden Handlungsfelder von Beratung, die bereits zu Beginn des Grundlagenpapiers unterschieden wurden (vgl. oben, Unterabschnitt 1.1), werden im Abschnitt 6 die beiden „spezifischen Beratungsformate“ der Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) und der Integrationsbegleitenden Beratung“ (IBB) ausdifferenziert. Begründet wird dies mit Verweis auf den unterschiedlichen rechtlichen Rahmen<sup>40</sup> und auf „geschäftspolitische Entscheidungen“ (GL SGB III/2: 61). Dabei wird unterstellt, dass beide Formate der Logik des „Prozessmodells der Problemlösung“ und des „Prozesses der Beratung“ folgen

„Mit der arbeitsteiligen Ausarbeitung der Beratungsformate wird die in den Geschäftsprozessen der BA verfolgte Strategie konsequent fortgesetzt, auf der Basis eines gemeinsamen Grundverständnisses die Besonderheiten der einzelnen Arbeitsbereiche durch eigene Prozessbeschreibungen auszugestalten“ (GL SGB III/2: 63).

Diese Aussage koppelt die Beratungskonzeption an die allgemeine Geschäftspolitik der BA zurück. Hier wird sehr klar ausgesprochen, dass die „Logik der Beratung“ nicht primär nach wissenschaftlichen Kriterien rekonstruiert wird, sondern dass vielmehr die Logik der Geschäftsprozesse auf den Gegenstand „Beratung“ angewandt wird. In einer tabellarischen Gegenüberstellung beider Formate (ebd.: 62 f.) wird eine ‚makroskopische‘ Gesprächsstruktur deutlich angesprochen.

<sup>40</sup> Gemeinsam ist beiden Formaten die Bezugnahme auf §§ 29 bis 32 SGB III; für die IBB sind darüber § 4 SGB III (Vorrang der Vermittlung) und §§ 35 bis 38 SGB III (Vermittlung) maßgeblich.

- OEB: „Beratung kommt auf Initiative des Kunden zustande. Inanspruchnahme für den AN freiwillig. Pflichtleistung der BA. Unterstützungs- und Beratungsfunktion des Beraters/Vermittlers sind stärker gewichtet; Kontroll- und Gewährungsfunktion entfallen ggf. ganz. Beratung außerhalb des 4-Phasen-Modells.“
- IBB: „Meldung als ausbildungs- oder arbeitssuchend, Antragstellung auf Alg I. Beratung ist für den AN Pflicht im Falle von Arbeitslosigkeit/Leistungsbezug. Durch Leistungsbezug bzw. Produktvergabe (einschließlich der Erbringung von Dienstleistungen) stärkere Kontroll- bzw. Gewährungsfunktion des Beraters/Vermittlers. Beratung als nachhaltige Prozessbegleitung im Rahmen des 4-Phasen-Modells.“

#### **Kasten 2-2: Wechsel zwischen OEB und IBB**

Ein Hintergrundtext (2010) relativiert die statusbezogene Unterscheidung der beiden Formate.

Da auch in der Arbeitsvermittlung Erwachsene den Rechtsanspruch auf Berufsberatung nach SGB III jederzeit geltend machen können, könne es auch dort „reine“ OEB-Anliegen geben: zum einen bei Ratsuchenden, die sich hierfür einen Termin geben lassen, zum anderen aber auch bei Arbeitslosen und Arbeitssuchenden, die ein solches Anliegen ohne unmittelbaren Bezug zur aktuellen Integrationsstrategie haben. Solche Anliegen seien in der Regel in einem eigenständigen OEB-Gespräch (z.B. Folgegespräch) zu bearbeiten, das „ausschließlich der Struktur der OEB“ folgt und parallel zur IBB oder im Anschluss an diese stattfindet. Hier entsteht also die praktische Notwendigkeit, zwischen beiden Formaten zu wechseln.

Darüber hinaus aber kämen „in der Mehrzahl der Beratungsgespräche“ Elemente der OEB in IBB-Gesprächen zum Einsatz, d.h. die Arbeitsvermittler/innen bedienen sich „inhaltlich passender Standardsequenzen, Methoden und Techniken aus der OEB“, ohne das grundlegende Beratungsformat zu wechseln. So sei die Standardsequenz III-02b (Perspektiven erarbeiten) eine der Lösungsstrategien der IBB, bediene sich aber „weitgehend der Vorgehensweisen und Techniken aus der OEB“. Dies wird exemplarisch an einem LKW-Fahrer dargestellt, der dauerhaft seinen Führerschein verloren hat und sich nun beruflich umorientieren muss: Formal findet die Beratung im Rahmen der IBB statt; die Vermittlungsfachkraft bedient sich jedoch der inhaltlich passenden Standardsequenzen, Methoden und Techniken aus der OEB (in diesem Fall z.B. „Beruflicher Informationsstand“ und „Berufliche Selbsteinschätzung“).

Für den Bereich der Berufsberatung Jugendlicher und junger Erwachsener (U25) erläutert ein weiteres Hintergrundpapier (2009), dass die IBB als eigenständiges Beratungsformat und 4PM als Integrationsstrategie dort „von Beginn an“ greift, wenn ein stabiler Berufswunsch für eine betriebliche Ausbildung und ein Vermittlungswunsch besteht.

Die zentrale Frage ist, wie OEB und IBB praktisch zu einander ins Verhältnis gesetzt werden und welche Bedeutung den Unterschieden im „Beteiligungsformat“ (vgl. oben) letztlich zukommt, zumal in der Praxis eine klare Trennung wohl nicht aufrecht zu erhalten ist. In der zitierten Übersicht wird ausgewiesen, dass in der Arbeitsvermittlung auch OEB-Sequenzen vorkommen: „Elemente aus der Orientierungs- und Entscheidungsberatung finden Anwendung dort, wo es im Rahmen von 4PM durch den Fallverlauf erforderlich wird (z.B. bei der Erarbeitung neuer Perspektiven).“<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Vgl. auch GL SGB III/2: 31, wo es heißt, dass mit dem Wegfall der Arbeitsberatung die Arbeitsvermittlung auch Berufsberatung für Erwachsene sicherstellen müsse: „Damit gehören die im § 30 SGB III ausgewiesenen Themen wie berufliche Entwicklung und Berufswechsel zur Agenda des arbeitnehmerorientierten Vermittlers – innerhalb und außerhalb der eigentlichen Integrationsthematik.“

Die beiden folgenden Unterabschnitte 6.1 und 6.2, in denen beide Beratungsformate nach ihren Standardsequenzen beschrieben werden, weisen weitere Unterschiede aus:

- Zur OEB heißt es, die „Dimensionen des Orientierungs- und Entscheidungsprozesses“ in Sequenz I-02 hätten „einen anderen fachlichen Hintergrund“ (GL SGB III/2: 67) als das Profiling in der Arbeitsvermittlung. In einem Exkurs, der für die IBB fehlt, werden Kund/inn/en nach ihren Ressourcen und ihrem Unterstützungsbedarf (ebd.: 69 ff.) typisiert. Einen solchen Strukturierungsversuch für „die wesentlichen Fragen und Anliegen von Kunden“ – z.B. Kunden, die „mit sehr konkreten Zielvorstellungen in die Beratung“ kommen, vs. solche, die keine konkreten, oder unrealistische Zielerwartungen mitbringen – unternimmt das Beratungskonzept für die IBB nicht.
- Auch die „Vereinbarung“ in Sequenz III-03 hat einen anderen Charakter: ihre Verbindlichkeit erlangt sie hier als „Selbstverpflichtung, die im Gespräch zwischen dem Kunden und der beratenden Fachkraft formuliert worden ist“ (ebd.: 69).
- Aus der Beschreibung des „Dreh- und Angelpunktes der Berufsberatung“ im Exkurs ergibt sich ein aufschlussreicher Gegensatz zur IBB: „Evaluative Prämisse“ sei, dass jemand „einen Beruf nicht einfach durch soziale Mechanismen zugewiesen“ bekommt, sondern dass es „eine Wahlsituation gibt“ und „ein entscheidendes Zuordnungskriterium in der Person des Berufswählers selbst liegt“ (ebd.: 70).

Parallel hierzu markieren auch folgende Aussagen zur IBB Differenzen zwischen den „Beratungsformaten“:

- In Sequenz I-01 (Beratungsanlass) haben auch „Berater oder Vermittler“ ein Anliegen: „Soweit Berater oder Vermittler ein Anliegen an die Beratung haben, bringen sie es an dieser Stelle ein“ (ebd.: 74).
- Das Profiling (Sequenz I-02) lehnt sich an die Systematik des 4PM an und stellt den Zielberuf in den Mittelpunkt (ebd.).
- In der Gesamteinschätzung (Sequenz I-0) identifizieren die Fachkräfte den Handlungsbedarf, den die Kund/inn/en „nachvollziehen können“ sollen (ebd.).
- Bei der Diskussion der Integrationsziele (Sequenz I-01) repräsentieren die Fachkräfte gegenüber den Kund/inn/en den Arbeitsmarkt: Sie bringen in den „Abwägungsprozess die Perspektive der Beschäftigungsmöglichkeiten und der Verbesserung der arbeitsmarktbezogenen Integrationschancen“ ein (ebd.: 75).
- IBB-spezifisch ist die Sequenz III-03 Integrationsplan / Eingliederungsvereinbarung, „ggf. mit Verweis auf gesetzliche Pflichten“ (ebd.: 76).

Die neue Beratungskonzeption besteht im Kern ebenso wie die Arbeitshilfe RAT, an deren Stelle sie tritt, aus einer „Sammlung von Bearbeitungsstrategien“, die allerdings systematisch eingebettet sind in ein Prozessmodell, das bis auf die Ebene von Gesprächssequenzen ausdifferenziert ist. Zwar wird für die Standardsequenzen der OEB und für die „Dimensionen des Orientierungs- und Entscheidungsprozesses“ auch auf fachwissenschaftliche Literatur verwiesen (GL SGB III/2: 66; 69 ff), aber die Standardsequenzen sind normativ identifiziert und nicht empirisch abgeleitet. An anderer Stelle wird die Offenheit des Konzepts betont:



„Das Konzept der Standardsequenzen ist entwicklungs offen und über die neun Prozessschritte hinaus durch weitere Sequenzeinheiten zu ergänzen. Dabei ist insbesondere an solche Sequenzen zu denken, in denen rechtliche und administrative Sachverhalte tangiert werden (z.B. „Rechtsfolgenbelehrung“, „Ablehnung/Zuweisung einer Maßnahme“). In diesen Situationen verändert sich de facto das Beteiligungsformat, da der Rechtskontext des SGB III den Gesprächsparteien unterschiedliche Rechte und Pflichten zuweist. Auf der Ebene der Standardsequenzen kann die Veränderung des Beteiligungsformats methodisch besser kontrolliert und für den Kunden transparenter gestaltet werden, um so die Voraussetzungen für ein produktives Dienstleistungsverhältnis zu schaffen.“ (GL SGB III/2: 60)

Aus diesem Hinweis ergibt sich aber auch, dass unterschiedliche „Beteiligungsformate“ keine Auswirkungen auf die Grundstruktur des Beratungsprozesses haben sollten. Eventuell notwendige Anpassungen und das Aushalten von Spannungsverhältnissen werden auf die Ebene der Methoden der Gesprächsführung verlagert. Angesichts der aufgezeigten strukturellen Unterschiede zwischen den „Beteiligungsformaten“ der OEB und der IBB könnte dies unzulänglich sein.

„Berater und Vermittler müssen in der Lage sein, sich mit der individuellen Kundensituation konkret auseinanderzusetzen und entsprechende Beratungsangebote zu entwickeln. Gleichzeitig müssen sie aber auch zumutbare Integrationsziele und Aktivitäten konsequent einfordern und in Folgegesprächen nachhalten können. Beratung als Teil des Integrationsprozesses erfordert insofern eine transparente und hinwendende Gesprächsführung, die mit inhaltlicher Klarheit und Verbindlichkeit kombiniert ist. Der Methodenteil der Beratungskonzeption wird Möglichkeiten aufzeigen, wie die unterschiedlichen Funktionen kombiniert und mögliche Spannungsfelder und Konflikte im Gespräch bearbeitet werden können.“ (GL SGB III/2: 77).

Für die „Integration dieser Funktionen“ wird noch einmal auf die „gemeinsamen Handlungsprinzipien der Beratung“ verwiesen: Sie sollen „verdeutlichen, dass in Beratungsgesprächen die unterstützende Rolle soweit wie möglich eine Führungsfunktion einnimmt“ (ebd.). Die noch offene Frage ist, ob das Konzept hierfür hinreichende Orientierungen gibt, d.h. die Rolle der Berater/innen hinreichend reflektiert.

### **2.1.2 Detailkonzepte OEB und IBB für die Arbeitsvermittlung**

Angesichts des Umfangs der Detailkonzepte Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) und Integrationsbegleitende Beratung (IBB) für die Arbeitsvermittlung kann die Vorgehensweise der Dokumentenanalyse nur selektiv sein. Im Vordergrund stehen die Sequenzen, in denen die Rollen zwischen Berater/inne/n und Kund/inn/en festgelegt werden bzw. in denen es zu Widersprüchen innerhalb der festgelegten Rollen kommen könnte. Es sind dies insbesondere die Sequenzen, die den Beratungsbeginn markieren (Einstieg in das Beratungsgespräch, I-01 Beratungsanlass) und die Sequenzen, in denen divergierende Perspektiven der Beteiligten und damit Aushandlungsprozesse eine besondere Rolle spielen (I-02 Stand im Orientierungs- und Entscheidungsprozess / Profiling; II Zielfindung). Dabei werden die Sequenzen der IBB mit den entsprechenden Sequenzen der OEB verglichen und kontrastiert (vgl. Übersicht 2-1). Beide Detailkonzepte werden nach der Fassung in Bd. II des Handbuchs für die Arbeitsvermittlung zitiert (IBB-AV SGB III/2, OEB-AV SGB III/2).

Alle Standardsequenzen sind in einer einheitlichen Form beschrieben. Der Text gliedert sich jeweils in vier Abschnitte: (A) „Stand im Prozess, (B) Beschreibung der Sequenz, (C) Erfolgs-

kritische Felder und (D) Übergang in den nächsten Schritt“. (A) und (D) dienen der Verortung im Gesamtprozess. In (B) werden die Funktion der Sequenz für den Beratungsprozess und dann das konkrete Vorgehen beschrieben. Einigen Raum nimmt die Beschreibung des „Vorgehens in der Beratung“ ein; hier gibt es reichhaltige Hinweise auf die Methodik der Gesprächsführung (z.B. Unterschiede zwischen „offenen“ und „direkten“ Fragen), die mit beispielhaft konstruierten Fragen illustriert werden. Unter (C) wird in knapper Form insbesondere auf „typische Fehler“ hingewiesen, die in dieser Sequenz gemacht werden könnten. Erst in zweiter Linie werden positive Empfehlungen gegeben. Jede Sequenzbeschreibung beginnt mit einer Übersicht („Infobox“) deren Struktur bereits im Grundlagenpapier (GL SGB III/2: 60) entwickelt wurde. Sie enthält in tabellarischer Form Angaben zur Funktion, zu den beschriebenen Inhalten, zu Methoden und Techniken und zu Unterstützung und Medien, und sie benennt Qualitätsstandards. Insgesamt wird damit das normative Format der orientierenden Empfehlung, das sich bereits im Grundlagenpapier angekündigt hatte, weiter ausgebaut.

#### Übersicht 2-1: Standardsequenzen der OEB und IBB

Phase im Beratungsprozess	Standardsequenzen	
	Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB)	Integrationsbegleitende Beratung (IBB)
	Einstieg: Begrüßung, Kontaktaufnahme	Einstieg: Begrüßung, Kontaktaufnahme
Phase I Situationsanalyse	I-01 Beratungsanlass	I-01 Beratungsanlass
	I-02 Stand im Orientierungs- und Entscheidungsprozess (a) Problembewusstsein und Einsatzbereitschaft (b) Berufliche Selbsteinschätzung (c) Beruflicher Informationsstand (d) Entscheidungsverhalten (e) Realisierungsaktivitäten	I-02 Profiling (a) Qualifikationen und Fertigkeiten (b) Persönliche Fähigkeiten und Motivation (c) Intellektuelle und gesundheitliche Leistungsfähigkeit (d) Rahmenbedingungen (e) Spezifische Ausbildungs- bzw. Arbeitsmarktbedingungen
	I-03 Gesamteinschätzung	I-03 Gesamteinschätzung
Phase II Zielfindung	II-01 Sondierung von Zieloptionen	II-01 Diskussion Integrationsziele
	II-02 Konkretisierung und Abstimmung von Handlungszielen	II-02 Festlegung des Integrationsziels
Phase III Lösungsstrategien	III-01 Lösungsoptionen des Kunden	III-01 Ansatzpunkte zur Zielerreichung
	III-02 Gemeinsame Lösungsschritte (a) Aktivierungsstrategien (b) Strategien zur Selbsteinschätzung (c) Informationsstrategien (d) Entscheidungsstrategien (e) Realisierungsstrategien	III-02 Konkretisierung der Integrationsstrategie (a) Vermittlung unterstützen (b) Perspektiven erarbeiten (c) Qualifizierung initiieren (d) Rahmenbedingungen verbessern (e) Profiling vervollständigen
	III-03 Umsetzungsplan / Vereinbarung	III-03 Integrationsplan / Eingliederungsvereinbarung
	Abschluss: Abschließende Fragen, Ermutigung	Abschluss: Abschließende Fragen, Ermutigung

Quelle: GL SGB III/2: 6; 73; eigene Darstellung.

#### Beratungsanlass

Die entsprechende Standardsequenz eröffnet in beiden Beratungsformaten die Beratungsphase der Situationsanalyse (Phase I). In der OEB wird die Beschreibung der Funktion der Standardsequenz I-01 Beratungsanlass wie folgt eingeleitet:

„Der Vermittler soll im Sinne eines ‚ersten Einblicks‘ die Sichtweise des Kunden auf dessen Situation, seine persönliche Betroffenheit und sein Anliegen kennenlernen. Die Per-

spektive des Kunden wahrnehmen und verstehen zu können (was keinesfalls heißt, dass man seine Sichtweise inhaltlich teilen muss), ist Voraussetzung für die weitere Zusammenarbeit.“ (OEB-AV SGB III/2: 97)

Kund/inn/en treten als gleichberechtigte Partner/innen in die Beratung ein – unabhängig von den konkreten Rollenzuweisungen im Prozess. Die Vermittlungsfachkraft muss versuchen „zu verstehen“. Dagegen wird in der IBB an gleicher Stelle formuliert:

„Da sich die Integrationsbegleitende Beratung hauptsächlich an arbeitslose bzw. arbeitssuchende Kunden richtet, ist der Beratungsanlass bereits durch deren aktuelle berufliche Situation vorgegeben. Der Vermittler bringt in einem ersten Schritt sein(e) Anliegen in die Beratung ein. Anschließend erhält der Kunde die Möglichkeit, seine persönliche Betroffenheit und sein(e) Anliegen darzulegen.“ (IBB-AV SGB III/2: 290).

Hier wird die Rollenverteilung klar festgelegt: der Beratungsanlass ist Arbeitslosigkeit, hierfür gibt es die Expert/inn/en, denen deshalb die Funktion zukommt, die Situation zu definieren: Die Fachkraft bringt in einem ersten Schritt ihre Anliegen ein. Erst danach erhält der Kunde die „Möglichkeit“, eigene Anliegen vorzubringen. Was sich bereits im „Grundlagenpapier“ abzeichnete, wird hier deutlicher: die „Probleme“, die den Gegenstand der Beratung bilden, werden überwiegend von der Fachkraft definiert, der institutionelle Auftrag definiert die Struktur der Beratung, und die Asymmetrie in der Beratung ist nicht allein dem Expert/inn/enstatus eines Beraters oder einer Beraterin geschuldet, sondern auch der rechtlichen Ausgangssituation bzw. ihrer innerinstitutionellen Interpretation.

Der Unterschied in der Struktur des Beratungsgesprächs schlägt sich auch im konkreten Vorgehen nieder: Im Falle der IBB bringt die Fachkraft „am Anfang der Sequenz (ihre) mit der Beratung verbundene Zielsetzung ein“ und stellt so die „notwendige Transparenz über das Gesprächsziel, die Gesprächsinhalte und das geplante Vorgehen“ her (IBB-AV SGB III: 291, S. 28). Die OEB beginnt demgegenüber anders: „Am Anfang der Sequenz wird in der Regel eine Erzählaufforderung stehen, die beispielsweise lauten kann: „Herr S., was möchten Sie heute mit mir besprechen?“ (OEB-AV SGB III/2: 96)

Die Ausführungen zur Methodik der Gesprächsführung sind wieder weitgehend identisch, aber der Unterschied in der „Beratungsstruktur“ könnte deutlicher nicht sein: Erzählungsaufforderung hier, Vorstellung der Zielsetzungen des Beraters dort – jenseits der in jeder Beratung strukturell gegebenen Asymmetrie<sup>42</sup> ist die IBB zumindest zu Beginn von einem deutlichen Machtgefälle zu Gunsten des Beraters oder der Beraterin geprägt.

### *Profiling*

Die auf die Standardsequenz „Beratungsanlass“ folgenden Sequenzen sind für die beiden Beratungsformate unterschiedlich. In der OEB schließt die Standardsequenz I-02 „Stand im Orientierungs- und Entscheidungsprozess“ an (OEB-AV SGB III/2: 91). In dieser Sequenz geht es um „eine durch den Vermittler fachlich angeleitete, vertiefte Klärung der Ausgangssituation des Kunden“ (ebd.: 94)

---

<sup>42</sup> Vgl. Schmitz u.a. 1989, Nothdurft u.a. 1994, Kallmeyer 2000.

„Dabei muss der Vermittler während der Beratung grundsätzlich alle fünf Dimensionen des OE-Prozesses (Problembewusstsein, berufliche Selbsteinschätzung, beruflicher Informationsstand, berufliches Entscheidungsverhalten und Realisierungsaktivitäten) im Blick behalten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle Dimensionen zwingend mit dem Kunden durchgearbeitet werden müssen. Häufig ergeben sich bereits bei der Schilderung der Ausgangslage (siehe Beratungsanlass) konkrete und ausreichende Hinweise, in welchen Dimensionen der Kunde Beratungs- und Unterstützungsbedarf(e) hat. In diesen Fällen werden die relevanten Bereiche vertieft“ (OEB-AV SGB III/2: 94).

Die Situationsanalyse orientiert sich hier stark an den Vorgaben der Kund/inn/en und greift zwar auch auf formalisierte Instrumente („Skalierungstechnik“) zurück, stützt sich aber im Wesentlichen auf den kompetenten Umgang mit narrativen Verfahren („Erzählaufforderung“).

Im Kontrast hierzu kommt in der IBB ein formalisiertes Profiling zum Einsatz, das im Rahmen des 4PM entwickelt wurde. Zwar wird explizit darauf verwiesen, dass Feststellungen im Profiling auf dem Beurteilungsermessen der Fachkräfte basieren, doch handeln diese auf der Basis des in VerBIS hinterlegten Prozesses des 4PM, der im Hinblick auf das Profiling einige systematische Setzungen beinhaltet.

Die Stärkenanalyse bezieht sich stets auf einen Zielberuf bzw. eine Zieltätigkeit mit der individuell höchsten Integrationswahrscheinlichkeit. Neben Bildungsabschluss, Berufserfahrung und Fertigkeiten werden nach vier Kompetenzklassen (Methodenkompetenz, Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz, personale Kompetenz) bis zu fünf „besondere Stärken“ erfasst. Probleme, die einer Vermittlung im Wege stehen können, werden in 4PM „Potenziale“ genannt. Auch sie werden unter Beachtung des Zielberufs erhoben, um vermittlungsrelevante Handlungsbedarfe festzustellen. Handlungsbedarfe werden nach fünf Schlüsselgruppen gegliedert (Qualifikation, Leistungsfähigkeit, Motivation, Rahmenbedingungen und Arbeits- und Ausbildungsmarktbedingungen). VerBIS differenziert sowohl die Kompetenzklassen der Stärkenanalyse als auch die Schlüsselgruppen der Potenzialanalyse nach vielen Kriterien und Merkmalen aus. Jeder festgestellte Handlungsbedarf muss im weiteren Verlauf in eine Handlungsstrategie münden.

„Da ist dieses Erarbeiten eines Zielberufs auch sehr, sehr schwach ausbeschrieben, und (...) das ist ein Spiegelbild dessen, aus meiner Sicht, dass sich da die 4-Phasen-Leute stärker durchgesetzt haben.“ (Experte/in)

Die formale Struktur des Profiling, die in VerBIS hinterlegt ist, entspricht nicht der prozessualen Struktur des Beratungsprozesses. Hier stellt sich den Fachkräften eine Transformationsaufgabe, die folgendermaßen beschrieben wird:

„Anders als in der anschließenden Dokumentation in VERBIS können Stärken- und Defizitanalyse nicht getrennt erarbeitet werden: Bei der Betrachtung der integrationsfördernden Faktoren fallen gleichzeitig auch die Handlungsbedarfe auf. Der Vermittler nimmt dabei zwei Perspektiven ein:

- Die Klärungsperspektive bei der Profilerstellung und damit bei der Erhebung und Auswertung der integrationsrelevanten Daten
- Die Entwicklungsperspektive bei der grundlegenden Einschätzung der Integrationschancen und deren Verbesserungsmöglichkeiten durch ‚Fordern‘ und ‚Fördern‘.“

Außerdem findet Informationsgewinnung stets auf mehreren Ebenen statt. So können etwa Angaben zu den Qualifikationen eines Kunden (...) implizit Aussagen zu persönlichen Fähigkeiten und zur Motivation erhalten“ (IBB-AV SGB III/2: 297 f.)

Ein Schaubild (ebd.: 298) ordnet sowohl Kompetenzen als auch Defizite fünf Profiling-Dimensionen zu, denen je eine Standardsequenz entspricht. Rahmen und Rollenverteilung stehen unhinterfragt fest, es geht um „Datenerhebung“, um die Integrationschancen abschätzen zu können – diesem Ziel dienen die vielfältigen gesprächsmethodischen und technischen Hinweise in den Sequenzbeschreibungen. Etwa wird den Vermittlungsfachkräften nahe gebracht, nach alltagspraktischen Dingen zu fragen, um aus den Informationen Rückschlüsse auf das Arbeitsmarktprofil der Kunden gewinnen zu können.

Die formale Klarheit des 4PM in der Trennung zwischen Stärken- und Potenzialanalyse weicht in der Praxis einer komplexen Gesprächssituation, in der kompetente Vermittlungsfachkräfte Informationen auf verschiedenen Ebenen sammeln und verarbeiten müssen. Zudem geht es nicht allein um die „Klärung“ einer Situation (hier liegt aber der Schwerpunkt bei der OEB), sondern von Anfang an um die „Entwicklungsperspektive“ – d.h. die Informationen werden im Hinblick auf die „Integrationschancen und ihre Verbesserung“ gefiltert. Letzteres hat Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der Beratung und auf die Rollenverteilung zwischen Fachkraft und Kundin oder Kunde. Wie bereits in den Anfangssequenzen dominiert die Fachkraft den Gesprächsverlauf (ihr „fallen gleichzeitig auch die Handlungsbedarfe auf“):

„Beim Profiling ist es von besonderer Bedeutung, Zweck und Ablauf der Erhebung von Daten transparent zu machen, um den Kunden für offene und aktive Mitarbeit zu gewinnen. Dazu gehört vor allem, dass der Vermittler deutlich macht, dass seine Fragen dem Zweck dienen, die Integrationschancen des Kunden angemessen beurteilen und ihm bestmögliche Unterstützung bei der Stellensuche gewähren zu können.“ (IBB-AV SGB III/2: 300)

Hier wird ein Unterschied zwischen den Formaten sehr deutlich: Geht es bei der OEB bei der Situationsanalyse u. a. um die „Förderung der Selbstexploration“ des Kunden (OEB-AV SGB III/2: 103), so bei der IBB um die „Erhebung von Daten“, damit die Fachkraft die „Integrationschancen des Kunden“ beurteilen kann. Die Profiling-Kategorien müssen so ‚übersetzt‘ werden, dass die Fachkraft Informationen gewinnt, ohne in der Beratungspraxis ihre Dominanz so deutlich werden zu lassen, dass sie die Gesprächssituation verschlechtert. Die hinter diesen unterschiedlichen Formaten der Situationsanalyse stehende Rollenverteilung wird nicht explizit diskutiert, obwohl sie die Transformation der Profiling-Kategorien im Gespräch bestimmen dürfte.

Aufschlussreich sind die Passagen aus den Beschreibungen, die sich mit Kommunikationsstörungen zwischen Vermittler/inne/n und ihren Kund/inn/en beschäftigen. Der nachstehende Hinweis bezieht sich auf Fragen nach „integrationsrelevanten“ persönlichen Rahmenbedingungen (Sequenz I-02d):

„Nimmt der Vermittler Signale wahr, dass sich der Kunde nicht frei und offen zu möglichen vermittlungsrelevanten Hinderungsgründen äußert, ist es sinnvoll, dies auf der Metaebene anzusprechen (Metakommunikation). (...) Auf diese Weise können eventuell bestehende Befürchtungen des Kunden erkannt und damit bearbeitbar werden. Möchte sich der Kunden trotzdem nicht dazu äußern, könnte der Vermittler zunächst andere relevante Themen besprechen, um die Vertrauensbasis weiter aufzubauen und danach noch einmal auf die noch nicht geklärte Frage zurückkommen. Weigert sich der Kunde weiterhin,

für die Integration wesentliche Informationen preiszugeben, muss er auf seine Verpflichtung zur Mitwirkung hingewiesen werden.“ (IBB-AB SGB III/2: 343)

Für den Fall, dass die Einschätzungen der Fachkraft nicht mit der Sicht der Kundin oder des Kunden übereinstimmen, heißt es in der Beschreibung der Sequenz I-03 Gesamteinschätzung:

„Bei gravierenden Unterschieden und/oder unveränderten Positionen muss der Vermittler in aller Deutlichkeit darauf hinweisen, dass sich seine Beurteilung des Handlungsbedarfs auf die schnellstmögliche Integration im Zielberuf (bzw. Zieltätigkeit) richtet und der Kunde parallel eigene Optionen verfolgen kann. In diesem Zusammenhang kann es notwendig werden, den Kunden auf seine gesetzliche Mitwirkungspflicht hinzuweisen und ihm die Nachteile transparent zu machen, die andernfalls entstehen könnten.“ (IBB-AV SGB III/2: 356)

Im Konfliktfall muss sich die Fachkraft einer Sanktionsdrohung bedienen, wenn sie mit dem Aufbau einer Vertrauensbasis nicht weiterkommt. Damit wird die Asymmetrie in der Beratungsbeziehung, die durch alle Standardsequenzen der IBB hindurch immer wieder betont wird, auf die Spitze getrieben. Der Hinweis, dass Kund/inn/en „parallel eigene Optionen verfolgen“ können, bedeutet in diesem Kontext, dass die Fachkraft den von ihr gewählten Weg geht und den Kunden oder die Kundin notfalls dazu zwingt, ihn mitzugehen. Haben Kund/inn/en noch Zeit und Kraft, eigene Optionen zu entwickeln, bleibt ihnen dies unbenommen – ob das Resultat der Option dann allerdings von der Fachkraft akzeptiert wird, bleibt offen.

Anhand der Standardsequenz „Profiling“ in der IBB wird deutlich, dass die von der Bundesagentur gewollte Verklammerung von 4PM und Beratungskonzeption zu Lasten der Letzteren gehen kann. Im Grundlagenpapier heißt es:

„Jede Beratung beginnt mit einer Ausgangsschilderung zur aktuellen Situation und einer Darstellung des jeweiligen Anliegens. In diesem ersten Schritt müssen sich die Gesprächspartner zugleich aufeinander einstellen und eine tragfähige Arbeitsbeziehung etablieren. Der Berater bzw. Vermittler unterstützt den Kunden dabei, die wahrgenommene (unerwünschte) Ausgangssituation, die bisher unternommenen Aktivitäten zur Problembearbeitung und die Art des Anliegens in ein erstes zusammenhängendes Bild zu bringen.“ (GL SGB III/2: 46 f.)

Die Situationsschilderung setzt breit an und ermöglicht grundsätzlich auch, Anliegen der Kund/inn/en hinsichtlich ihrer Bedarfslage in den Blick zu nehmen, d.h. der Perspektive der Adressat/inn/en Raum zu geben. Im Detailkonzept für die OEB wird dies auch aufgegriffen und konkretisiert, indem der „Selbstexploration“ des Kunden entsprechender Raum gegeben wird. Das Profiling des 4PM hebt dagegen ausschließlich auf die Integration in Arbeit oder Ausbildung ab und engt damit systematisch den Fokus der Beratung ein. So wird eine klare Rollenverteilung gesetzt, in der sich die durch Expertenstatus begründete und die durch den institutionellen Rahmen definierte Asymmetrie verschränken. So kann es sein, dass von der Idee der „Situationsanalyse“ als Phase des Beratungsprozesses ein verkürztes Profiling übrig bleibt.

## *Zielfindung*

Im Grundlagenpapier wird der „Kunde“ so konzipiert, dass Aushandlungsprozesse möglich und erwünscht erscheinen. Die lösungsorientierte Beratung soll „mit ihm gemeinsam“ stattfinden: „Dabei achten Berater und Vermittler die Individualität und Autonomie der Kunden.“ (GL SGB III/2: 22) Bei der „formatunabhängigen“ Darstellung der Phasen des Beratungsprozesses heißt es:

„Voraussetzung (von Lösungsstrategien) ist eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Situation des Kunden (Phase I) sowie mit ihm abgestimmte Ziele (Phase II) – ansonsten bleibt es bei oberflächlichen Pauschallösungen.“ (Ebd.: 45)

Auch die Beschreibung der Prozessschritte spricht von einer „gemeinsame(n) Zielfestlegung“ (ebd.: 50).

Die hier angesprochene Phase II Zielfindung ist mit jeweils zwei Standardsequenzen unterlegt. In der IBB sind dies die Sequenzen II-01 Diskussion Integrationsziele und II-02 Festlegung des Integrationsziels, in der OEB die Sequenzen II-01 Sondierung von Zieloptionen und II-02 Konkretisierung und Abstimmung von Handlungszielen. Die Zielsetzung ist in beiden Detailkonzepten gleichlautend formuliert: „Die Standardsequenzen in Phase II sind so angelegt, dass sie den weiteren Problemlösungsprozess in eine eindeutige Richtung lenken und zu überprüfbaren Zielen führen“. (OEB-AV SGB III/2: 159; IBB-AV SGB III/2: 359.) Den unterschiedlichen Bezeichnungen entsprechen aber bei gleicher Zielsetzung unterschiedliche Inhalte.

Ziel der Sequenz II-01 in der OEB ist es, „den Kunden dazu anzuregen, Zielperspektiven – also einen ‚Soll-Zustand‘ – zu durchdenken und zu formulieren. Die zentrale Frage an ihn lautet: ‚Was wollen Sie erreichen?‘“ (OEB-AV SGB III/2: 164) Wie bereits in den Sequenzen, welche die Beratung eröffnen, wird den Kund/inn/en Zeit gegeben, ihre Perspektive zu klären und zu erklären. Den Fachkräften fällt die Rolle zu, diesen Prozess zu verstehen und zu begleiten, nicht aber, ihn zu steuern. Entsprechend wird dem Verfahren gemeinsamer Zielbildung und -formulierung in der „Beschreibung des Vorgehens“ auch viel Platz eingeräumt. Erfolgskritisch ist dann auch:

„Der Vermittler sollte vermeiden, dem Kunden vorschnell vermeintlich offensichtliche Zielperspektiven anzubieten und auch nicht versuchen, ihn davon zu überzeugen. Es besteht die Gefahr, dass der Kunde diese unreflektiert aufgreift und der weitere Verlauf der Beratung vom Kunden wegführt. Schlimmstenfalls schlägt der Kunde diesen Weg ein, weil er glaubt, die Behörde gebe ihn verbindlich vor.“ (Sequenz II-01, OEB-AV SGB III/2: 170.)

„Der Vermittler muss bei dieser Sequenz stets darauf achten, dass die Ziele des Kunden im Mittelpunkt stehen. Stellt er eigene Ziele, Werte und Vorstellungen in den Vordergrund, kann dies zur Fehlsteuerung des Kunden und damit zum Verfehlen des Beratungsziels führen.“ (Sequenz II-02, OEB-AV SGB III/2: 179).

Wie bereits gezeigt, stehen die Kund/inn/en mit ihren Anliegen und ihren (u.U. diffusen) Zielen im Zentrum der Beratung. Sind sie zur Zusammenarbeit nicht bereit, muss dies aufgegriffen werden; dies stellt aber keine gesteigerte Handlungsanforderung an die Beratungsfachkraft dar:

„Sollte sich der Kunde bei der Ausgestaltung konkreter Ziele eher passiv zeigen oder möchte er an notwendigen Teilzielen nicht arbeiten, muss der Vermittler dies thematisieren und die Wichtigkeit konkreter Zielsetzungen sowie ggf. Verantwortlichkeiten transparent machen (Metakommunikation).“ (OEB-AV SGB III/2: 180)

Kann die Vermittlungsfachkraft Ziele der Kund/inn/en nicht unterstützen und kommt es zu keiner Verständigung über gemeinsame Ziele, besteht die letzte Option darin, die Beratung „in gegenseitigem Einvernehmen“ zu beenden (ebd.: 178).

Bei der Beschreibung der Phase II in der IBB liegt der Akzent von vornherein stärker auf den institutionellen Vorgaben. Die Diskussion der Integrationsziele ist eine „erfolgskritische Abwägung von Zieloptionen mit den beruflichen und persönlichen Vorstellungen des Kunden (IBB-AV SGB III/2, S.360)“. Dabei wird die Einbeziehung der Kund/inn/en dadurch relativiert, dass „immer das Integrationsziel mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit im Vordergrund“ steht. Dies zu beurteilen, obliegt der Vermittlungsfachkraft, deren Einschätzung damit die oberste Priorität erhält. Der Kunde oder die Kundin soll dies dann übernehmen:

„Die wichtigste und beraterisch anspruchsvollste Aufgabe des Vermittlers ist, Ziele zu entwickeln, die vom Kunden mitgetragen werden. Nur wenn dieser auch veränderte oder neu formulierte Ziele akzeptiert, kann erwartet werden, dass er sich an ihrer Erreichung aktiv beteiligt.“ (Ebd.: 361).

Auch die IBB-Sequenz II-01 soll die Kund/innen anregen, „Zielperspektiven – also einen ‚Soll-Zustand‘ – zu durchdenken und zu formulieren“, und Vermittler/innen sollen mit ihnen Zieloptionen diskutieren, „um gemeinsam die Variante mit der größten Erfolgsaussicht herauszuarbeiten“ (IBB-AV SGB III/2: 365): Damit ist aber der Einfluss berufsbiografischer Vorstellungen oder eigener Ansprüche der Betroffenen an Arbeit begrenzt. Die Fachkräfte bringen die „arbeitsmarktlichen Realitäten“ ein:

„Die Entwicklung von Zieloptionen – und damit die Diskussion der Integrationsziele – ist konsequent an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes auszurichten. Der Vermittler hat die Aufgabe, den Kunden – sofern erforderlich – zu einer realistischen Einschätzung des Arbeitsmarktes zu befähigen, ggf. divergierende Zieloptionen zu thematisieren und möglichst gemeinsam mit dem Kunden zu korrigieren.“ (IBB-AV SGB III/2: 367)

Zieloptionen, die nicht zu den Vorschlägen der Fachkraft passen, müssen nicht verstanden, sondern „möglichst gemeinsam mit dem Kunden“ korrigiert werden. Die bereits in den Eingangssequenzen eingefädelt Dominanz der Fachkräfte bleibt erhalten – den Kund/inn/en steht ein kleines Fenster zu, in dem sie ggf. ihre abweichenden Perspektiven thematisieren können. „Erfolgskritisch“ wäre es allerdings auch, ließen sich die Fachkräfte „nicht auf die Integrationsziele der Kund/inn/en ein, weil sie „zu stark eigene Themen bzw. Ziele“ verfolgen. Dadurch könnten ihnen „Vorschläge des Kunden“ entgehen, „auch wenn diese an den Realitäten des Arbeitsmarktes ausgerichtet sind“ (ebd.: 368).



„Der Vermittler soll jetzt, so ist die Idee, nicht sagen: Sie machen jetzt das und das, sondern: Wir überlegen mal, was Sie jetzt am besten machen könnten, und ich bin natürlich Berater, also so wie ein Berater sein sollte, der auch mal was sagen, auch mal was direktiv sagen darf und muss (...). Aber, dass die Kompetenz des Kunden auch wahr- und ernstgenommen wird und dieser einen sehr aktiven Part bekommt in dem Geschehen, und das trotzdem ein sehr prozessual geleitetes Vorgehen auch ist, das ist sicher auch noch mal neu bei BeKo.“ (Experte/in)

Die Beschreibung der IBB-Sequenz II-02 der IBB betont wieder, dass das Einverständnis der Kund/inn/en die Basis für den weiteren Vermittlungsprozess bildet. „Möglichst gemeinsam“ soll „die Zieloption mit den höchsten Erfolgsaussichten verbindlich festgelegt“ werden. Bei „divergierender Kundeneinschätzung“ soll die Fachkraft „die Notwendigkeit der Festlegung des Integrationsziels mit den größten Erfolgchancen transparent“ machen“ (ebd.: 370). Falls keine Einigung möglich ist, soll die Fachkraft in einem ersten Schritt Einvernehmen dadurch erzielen, dass vorerst beide Ziele verfolgt werden, und in einem Folgegespräch sollen die Ergebnisse, die bis dahin erzielt wurden, Grundlage für ein dann gemeinsames Ziel werden. „Der Kunde hat damit die Möglichkeit, aktiv Einfluss zu nehmen und seine Aspekte für eine andere Zieloption einzubringen.“ „Ist keine Einigung möglich und fehlen realisierbare Alternativvorschläge des Kunden, muss der Vermittler das Integrationsziel festlegen.“ Die Fachkraft soll die Gründe transparent machen und auf die Mitwirkungspflicht und mögliche Sanktionsfolgen hinweisen (ebd.: 373). Auch hier spricht das Detailkonzept an, dass eine direktive Vorgehensweise „erfolgskritisch“ sein kann:

„Greift der Vermittler Einwände des Kunden zur Zielvereinbarung nicht auf, können sich daraus Blockaden für den weiteren Gesprächsverlauf entwickeln, weil der Kunde solange auf dieses Thema zurückkommt, bis es für ihn geklärt ist. Die erhoffte ‚Zeitersparnis‘, die durch ein direktives Vorgehen beabsichtigt wurde, verkehrt sich ins Gegenteil, da die Bearbeitung der so entstandenen Widerstände des Kunden in der Regel aufwändiger ist als das Aufgreifen seiner ursprünglichen Bedenken.“ (IBB-AV SGB III/2: 374).

Das Detailkonzept verweist auf einen Hintergrundtext „Vom beraterischen Umgang mit Sanktionen“ (ebd.: 373), gibt jedoch keinen Hinweis darauf, wo in vorausgegangenen Sequenzen die „beraterischen Mittel“ möglicherweise nicht ausgeschöpft wurden und die „Widerstände“ der Kund/inn/en entstanden sein könnten.

### **2.1.3 Perspektiven auf Beratung**

Die oben wiedergegebene Definition aus dem Grundlagenpapier (Beratung als ein strukturierter lösungsorientierter Kommunikationsprozess, GL SGB III/2: 21; vgl. 2.1.1) scheint zunächst prägnant. Die Betrachtung des Gesamttextes zeigt jedoch unterschiedliche und nicht unbedingt konsistente Perspektiven auf den Gegenstand „Beratung“.

#### *(1) Beratung als Problemlösungsprozess*

Zunächst wird die Struktur des Kommunikationsprozesses „Beratung“ näher bestimmt: sie besteht aus den Handlungsschritten Analyse – Zielformulierung – Entwicklung von Lösungsstrategien – Planung der Umsetzung. Diese Prozessstruktur erfüllt die Funktion einer allgemeinen Richtschnur für Beratung, bietet eine begründete Orientierung für die Gesprächsfüh-

rung und findet sich in allen Beratungsformaten wieder. Außerdem teilt Beratung diese Ablaufstruktur mit einer Reihe anderer Handlungsformen, z. B. dem Projektmanagement. Beratung wird hier als kommunikative Ausformung eines allgemeiner gefassten Prozesses der Problemlösung<sup>43</sup> verstanden. Damit werden Beratung und Vermittlung als strukturanalog gefasst. Letztere ist ebenfalls kommunikativ ausgerichtet und umfasst Problemanalyse, Zielfindung und Entwicklung von Lösungsstrategien. Das schließt das Hinzutreten weiterer Elemente nicht aus. Sowohl das „Matching“ als auch Gesprächssequenzen, die explizit der Kontrolle und ggf. der Sanktion dienen, können dann als „Beratung“ deklariert werden, wenn sie den Prozess der Problemlösung nicht sprengen. Es gibt im Rahmen dieser Definition keinen Anhaltspunkt, z.B. Beratungen im Sanktionskontext im Hinblick auf ihren Beratungscharakter zu hinterfragen.

## *(2) Beratung als Gespräch*

In einer zweiten Perspektive wird Beratung gefasst als eine Gesprächsform, die von anderen Gesprächsformen wie der Weitergabe von Informationen, der Aufnahme von Anträgen etc. unterschieden werden kann. Beratung hat einen kommunikativen Charakter, ist Gespräch, lässt sich aber von den genannten anderen Gesprächen durch die Ablaufstruktur des Prozesses der Problemlösung unterscheiden. Als Gespräch kann Beratung dann durch Techniken der Gesprächsführung ausgestaltet werden.

## *(3) Beratung als kommunikative Handlungsform*

Die Definition als prozessorientiertes Gespräch reicht nicht hin, um Beratung begrifflich eindeutig zu fassen, denn auch andere interaktive Handlungsformen sind Gespräch und weisen gleichzeitig eine systematische Prozessstruktur auf, z. B. das Case Management bzw. Fallmanagement. Dieses ist aber nicht mit Beratung identisch und stellt somit keinen Spezialfall von Beratung dar, sondern hat eine eigene Struktur, die über Beratung hinausweist: so ist die Umsetzung von Planungen explizit Aufgabe des Case Managements/Fallmanagements, wogegen das Grundlagenpapier Beratung abgrenzt:

„Für das Design der prozessorientierten Beratung von ausschlaggebender Bedeutung ist die Annahme, dass Probleme in den seltensten Fällen sofort und im eigentlichen Beratungsgespräch bewältigt werden können. Damit wird konzeptionell eine Unterscheidung zwischen planungsorientierten Aktivitäten innerhalb der Beratung und umsetzungsorientierten Aktivitäten außerhalb der Beratung erforderlich“ (GL SGB III/2: 40).

Diese Feststellung schließt an wissenschaftlichen Arbeiten an, die als Ergebnis empirischer Untersuchungen ein Spezifikum von Beratung als „kommunikativer Handlungsform“ darin ausmachen, dass sie über sich hinaus weist und auf die Lebenswirklichkeit der Rat Suchenden gerichtet ist – die Umsetzung des Rates ist die Tat außerhalb der Beratungssituation, und der Rat ist auf diese Tat gerichtet, ohne sie vollziehen zu können (vgl. z. B. Schmitz u.a. 1989). Insofern weist Beratung neben der kommunikativen und dem prozessualen Dimension noch ein spezifisches Charakteristikum auf: sie ist handlungsorientiert, ohne die Handlung

---

<sup>43</sup> Das Grundlagenpapier geht sogar so weit, dem Problemlösungsprozess universelle und anthropologisch verankerte Geltung zuzusprechen (vgl. ebd.: 42).

einzuschließen<sup>44</sup>. Hierin besteht ein Unterschied zwischen Beratung und z. B. Case Management, das diese „Tat“ (oder zumindest deren Organisierung) umfasst. Aus diesem Strukturmerkmal werden in der Literatur weit reichende Schlüsse gezogen: etwa den der prinzipiellen Ergebnisoffenheit von Beratung, deren Beschränkung durch den Berater oder die Beraterin einen erheblichen Eingriff in die Rechte der Ratsuchenden beinhalten würde (Schmitz u.a. 1989, Dewe/Scherr 1990, Nothdurft u.a. 1994).

„Ich tu mich ein Stück weit schwer mit dieser sehr, sehr apodiktischen Haltung zu sagen, in dem Moment, wo ich in einem Vermittlungskontext bin, bin ich nicht mehr in dem Beratungskontext. Da sage ich, das ist nicht der Fall. Ich habe einen Rahmen, diesen Rahmen muss ich transparent machen und innerhalb dessen findet eine Beratung statt.“ (Experte/in)

#### *(4) Berufliche Beratung*

Nach dem Gegenstandsbereich wird inhaltlich unterschieden zwischen psychologischer Beratung und beruflicher Beratung, die Berufsberatung im engeren Sinn und Beratung im Kontext von Arbeits- und Ausbildungsvermittlung umfasst. Es geht in der Beratung im Kontext der Agentur für Arbeit nicht um Beratung im Sinne „allgemeiner Lebensberatung“, vielmehr um einen spezifischen Beratungsinhalt, nämlich um „berufliche Belange“. Allerdings ist diese Abgrenzung offenbar nicht ganz einfach:

„Die Bearbeitung von psychologischen Entwicklungs-, Entscheidungs- oder Verhaltensproblemen gehört nicht zum Gegenstandsbereich beruflicher Beratung (z.B. Schwierigkeiten in der Persönlichkeitsentwicklung, Entscheidungsunvermögen, kognitive Verzerrungen oder existenzielle Krisen) (...) Die Wahrnehmung, Aufnahme und Beschreibung auch derartiger Problemstellungen gehört dagegen sehr wohl zur beraterischen Arbeit in der BA.“ (GL SGB III/2: 22).

„Wahrnehmen“ ja, „bearbeiten“ nein – was machen die Beratungsfachkräfte, wenn sie die genannten Probleme wahrgenommen haben? Behalten sie ihre Erkenntnisse für sich, oder beraten sie die Kund/inn/en, weiterführend spezielle Beratungsdienste in Anspruch zu nehmen? Wenn – vermutlich – Letzteres intendiert ist, erfordert genau dies spezielle Beratungskompetenzen. Die scheinbar klare inhaltliche Abgrenzung wird unscharf, wenn sie auf reale Beratungskonstellationen bezogen wird (vgl. auch die Beiträge in Sickendieck u.a. 2007).

Die vier beschriebenen Perspektiven sind ineinander verschränkt: Berufliche Beratung (4) kann als Spezialfall der kommunikativen Handlungsform Beratung (3) gelten. Diese wiederum teilt ihren Charakter als Gespräch (2) mit anderen kommunikativen Handlungsformen, wie z. B. Therapie, Case Management etc. Und sie teilt ihren Charakter als Prozess der

---

<sup>44</sup> Es geht hier um die Rekonstruktion der idealtypischen Handlungslogik von Beratung. In der Realität können Beratungsgespräche – je nach Konzept – durchaus praktische Handlungen enthalten, z. B. telefonische Klärungen, Stellensuchläufe etc. Diese Gesprächsteile sind aber nicht Beratung im engeren Sinne, sondern Handlungssequenzen mit anderer Logik. Es ist also zwischen dem Gespräch und der Logik von Beratung zu unterscheiden.

Problemlösung (1) mit einer Reihe von kommunikativen und nicht kommunikativen Handlungsformen wie z. B. Case Management oder Projektmanagement.

### *Beratungsrollen*

Alle vier Perspektiven lassen sich im Grundlagenpapier identifizieren – allerdings werden sie nicht alle systematisch entfaltet und nur teilweise aufeinander bezogen<sup>45</sup>. Insbesondere fehlt die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Implikationen die jeweilige Perspektive für die Interaktionsbeziehung zwischen Beratungsfachkräften und Ratsuchenden hat und was sich hieraus für das Rollenverständnis und mögliche Rollenkonflikte ergibt. Die Klärung dieser Frage ist aber im Hinblick auf die Implementation des Konzepts und die Beratungspraxis von erheblicher Bedeutung.

Ergebnisoffenheit spricht die Konzeption nur einem der beiden ausdifferenzierten Beteiligungsformate zu, nämlich der Orientierungs- und Entscheidungsberatung. Auch das Entscheidungsrecht der Rat Suchenden als konstitutives Element von Beratung<sup>46</sup> wird nur für den Fall der OEB gesehen, nicht jedoch für die IBB. Damit wird aber gänzlich anders argumentiert als in der wissenschaftlichen Diskussion zur Beratung, und ein Widerspruch entsteht: Auch bei der Integrationsbegleitenden Beratung soll es sich um Beratung handeln. Wenn dies so ist, dann müsste auch für dieses Beratungsformat die dritte Perspektive eingenommen werden (s.o.). Und die Konsequenz dieser Perspektive ist, wie gezeigt, das Einräumen des Entscheidungsrechts (Ergebnisoffenheit). Wenn dieses im Rahmen eines Gesprächs (2) im Kontext integrationsbegleitender Beratung eingeschränkt wird (was der gesetzlichen und institutionellen Realität entspricht), ist dies nicht mehr Beratung (3). Hier entsteht dann ein massiver Rollenkonflikt, der Gegenstand eines Beratungskonzeptes sein müsste. Im Grundlagenpapier wird diese Problematik aber nicht herausgearbeitet, sondern nur pauschal auf einzufordernde „Mitwirkungspflichten“ und die notwendige Herstellung von „Transparenz“ verwiesen.

Werden diese Fragen ausgeblendet, dann wird Beratung entweder auf einen Planungsprozess (1) oder auf ein Gespräch (2) reduziert, für dessen Ausgestaltung bestimmte Methoden und Techniken sinnvoll eingesetzt werden können. Hier setzen dann auch die Überlegungen zu Handlungsprinzipien an. Ohne eine systematische Verbindung zu strukturellen Widersprüchen und deren Niederschlag in Rollenkonflikten bleiben diese aber gesprächstechnische Hinweise. In den Detailkonzepten spitzen sich diese Widersprüche zu, ohne dass sie jedoch thematisiert werden.

---

<sup>45</sup> So spielt die dritte Perspektive in der Argumentation nur eine sehr bescheidene Rolle, es findet sich nur eine Textstelle mit entsprechenden Aussagen. Demgegenüber liegt ein deutlicher Akzent auf der ersten Perspektive, die mit der zweiten häufig in Verbindung gebracht wird.

<sup>46</sup> Dies verwundert insofern, als im Grundlagenpapier explizit – wenn auch nur an einer Stelle – darauf verwiesen wird, dass die Realisierung von Handlungen außerhalb der Beratung liegt, auch wenn Beratung diese Realisierung plant. Da die Umsetzung des Plans durch die Kund/innen erfolgt (oder auch nicht), ist dies der zentrale Ort, an dem sich der Erfolg oder Misserfolg von Beratung zeigt.

„Wir haben diese Aufgabe wieder in die neue BA reingeholt. Indem wir sie, auch wenn es uns manchmal wehgetan hat, auch kompatibel gemacht haben zu dem, wie sich halt jetzt mal der Kontext, in den Beratung bei uns eingebunden ist, darstellt. Und nicht so nach dem Motto: Ja, Beratung, Berufsberatung ist ja noch die alte Welt.“  
(Experte/in)

### *Arbeitsbündnis und Adressat/inn/enbilder*

In den Unterschieden zwischen den Standardsequenzen beider Beratungsformate wird deutlich, dass sie zwar eine übergreifende Prozessstruktur gemeinsam haben, sich aber nach dem „Beteiligungsformat“ und der Rollenverteilung von Berater/in und Kunde/Kundin unterscheiden, was Konsequenzen für die gesamte Beratungsstruktur haben müsste (vgl. Schmitz u.a. 1989, Knauth/Wolff 1989, Reitemeier 1994, Kallmeyer 2000).

Sowohl in der OEB wie in der IBB wird der Aufbau eines Arbeitsbündnisses thematisiert. Während dessen Zustandekommen im ersten Fall dem Kunden oder der Kundin zugerechnet wird, fällt in der IBB der aktive Part eindeutig der Fachkraft zu: sie muss „motivieren“. Generell verbleibt in der OEB das „Gesetz des Handelns“ bei den Kund/inn/en, während in der IBB die Fachkraft das Ruder gleich zu Beginn übernimmt: sie hat eingeladen, der Kunde oder die Kundin ist der Einladung gefolgt und hat sich zunächst anzuhören, was der Grund für die Einladung war, auch wenn er oder sie selbst einiges vorzubringen hätte. Im Bereich der OEB verbleibt der aktive Part bei den Kund/inn/en – wollen sie nicht aktiv sein, ist es ihre Entscheidung. Diese Entscheidung ist den Kund/inn/en im Falle der IBB nicht freigestellt. Sie müssen etwas tun, das sieht das Gesetz so vor, und deshalb müssen die Berater/innen auch motivieren – und dann, wenn dies nicht gelingt, sanktionieren.

Bereits bei den Hinweisen zum Beginn des Beratungsprozesses zeigen sich letztlich zwei grundverschiedene Adressat/inn/enbilder. Die OEB richtet sich an eine Person, die mit einem eigenen, wenn auch häufig unklaren Anliegen in die Beratung kommt – die Fachkraft soll sich demzufolge entsprechend zurückhalten: „Auf keinen Fall sollte der Vermittler sich die Rolle des Problemlösers zu eigen machen“ (OEB-AV SGB III/2: 90). Die Kernaufgabe der Situationsanalyse (Phase I) ist demzufolge:

„Herstellung einer positiven Arbeitsbeziehung, die den weiteren Beratungsprozess trägt und den Rahmen bietet, in dem sich der Kunde zu seiner Ausgangssituation frei äußern kann.“ (OEB-AV SGB III/2: 92)

Der letzte Halbsatz fehlt bei der IBB – ein Hinweis darauf, dass die Ausgangskonstellation hier anders gelagert ist. Wie bereits oben (2.1.2) zitiert, sollen die Vermittler/innen zunächst ihr Anliegen einbringen, so Transparenz „über das Gesprächsziel, die Gesprächsinhalte und das geplante Vorgehen“ herstellen und dann der „Betroffenheit“ und den Anliegen der Kund/inn/en Raum geben (IBB-AV SGB III/2: 290). Ein Beispielsatz lautet: „Herr S., ich habe Sie heute eingeladen, weil [...]. Ich möchte mit Ihnen gemeinsam überlegen, wie Sie schnellstmöglich wieder Arbeit finden.“ (Ebd.: 291) Die Kund/inn/en sollen zwar „aktiv“ sein, werden aber als Personen dargestellt, die „in der Regel“ ins Gespräch gesteuert werden müssen – entweder weil sie von sich aus nicht sprechen würden oder weil sie über Dinge

reden würden, die im Hinblick auf das Ziel des Beraters nicht prioritär sind. Ihnen wird somit eine zielführende „freie Äußerung“ nicht zugetraut.

Auch im „Profiling“ (IBB I-02) geht es darum, die Kund/inn/en „für offene und aktive Mitarbeit zu gewinnen“, diesen wird somit eine gewisse Skepsis unterstellt (ebd.: 300). Sie können auch zum „Experten“ aufsteigen:

„Auch (der Kunde) verfügt über Expertenwissen, das er weitergeben kann und will. (...) Aufgabe des Vermittlers ist es, aus dessen Tätigkeitsbeschreibungen – begrifflich korrekt – die matchingrelevanten beruflichen Kompetenzen und Qualifikationen abzuleiten, zu beurteilen und in Beziehung zu den Anforderungen des Arbeitsmarkts zu setzen.“ (Ebd.: 306)

Es muss sich also um verwertbares Expertenwissen handeln, und über die Verwertbarkeit entscheidet die Fachkraft, die dann auch profitieren kann: „Das auf diese Weise erworbene Fachwissen wird dem Vermittler in späteren Beratungsgesprächen von großem Nutzen sein“ (ebd.). Es geht also hier nicht um „Selbstexploration“ wie in der OEB. In der OEB ist auch nicht von Profiling die Rede, und in der Sequenz I-02a Problembewusstsein und Einsatzbereitschaft geht es u.a. darum „transparent zu machen, welche Motive den Kunden bei seiner bisherigen beruflichen Entwicklung geleitet haben und welchen Regeln bzw. Mustern er dabei folgt“ (OEB-AV SGB III/2: 110). Es wird unterstellt, dass der Kunde in der Lage und bereit ist, sich entsprechend darzustellen, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Die emotionale Ebene spielt deshalb bereits in dieser Phase eine große Rolle:

„Nimmt der Vermittler emotionale Betroffenheit beim Kunden wahr, die dieser jedoch nicht offen anspricht, bietet sich das Verbalisieren von Gefühlen an. Dabei muss er behutsam vorgehen, um den Kunden nicht zu überfordern. Beispiel: „Ich habe den Eindruck, dass es Sie im Moment sehr belastet, sich mit Ihrer beruflichen Situation auseinander setzen zu müssen?“ (Sequenz III-02b, OEB-AV SGB III/2: 114)

„Emotionale Betroffenheit“ ist ein Begriff, der im Detailkonzept IBB nicht vorkommt. Hier ist von „emotionalen Befindlichkeiten“ die Rede (IBB-AV SGB III/2: 405, 412) – was einen deutlich anderen Akzent setzt. Es geht nicht um eine „Betroffenheit“, die im Beratungsprozess erkundet werden kann, sondern um Emotionen, die blockierend wirken.

„Die eigene Situation oder die Beratungssituation selbst können beim Kunden emotionale Blockaden oder Widerstände – auch gegen die Person des Vermittlers – auslösen. Hier gilt es, die Befindlichkeit des Kunden aufmerksam wahrzunehmen, Emotionen gezielt aufzugreifen und – soweit möglich – dem Kunden zu helfen, diese konstruktiv für die eigenständige Entwicklung von Lösungen zu nutzen“ (Ebd.: 412).

In der OEB werden die Kund/inn/en als Subjekte wahrgenommen, die (auch) über Emotionen verfügen, was zu ihrem „Gesamtbild“ gehört und deshalb auch Gegenstand der Situationsanalyse ist. Dagegen gelten sie in der IBB eher als reduzierte ‚Arbeitsmarktsubjekte‘, wobei der Subjektstatus erst erarbeitet werden muss. Emotionen treten auf als „Blockaden“ und „Widerstände“ und sind auch nur im Hinblick auf „Lösungen“ von Relevanz.

Dass der Status als Arbeitsmarktsubjekt erst erarbeitet werden muss, zeigt sich in der IBB in Phase II (Zielfindung). Bei der Beschreibung der Funktion dieser Phase heißt es:

„Durch klar definierte Ziele bzw. Zwischenziele werden die Aktivitäten des Kunden im Sinne der o.g. Arbeitsmarktziele gesteuert, seine Einsatzbereitschaft und Motivation erhöht und Anreize gesetzt, eigene Strategien zur Zielerreichung zu entwickeln. Zugleich

wird durch die Festlegung von realistischen Zielen das Durchhaltevermögen des Kunden gestärkt. Die wichtigste und beraterisch anspruchsvollste Aufgabe des Vermittlers ist, Ziele zu entwickeln, die vom Kunden mitgetragen werden.“ (IBB-AV SGB III/2: 360)

Damit wird ein Bild der Adressat/inn/en gezeichnet, nach denen sie zu einer eigenständigen Zielfindung, die mit den Intentionen des Beraters kompatibel ist, nicht bereit oder in der Lage sind. Außerdem scheint es ihnen an „Durchhaltevermögen“ zu mangeln. In der OEB werden die Kund/inn/en demgegenüber als (zumindest potenziell) selbstbewusste Entscheider/innen gesehen:

„Berufliche Beratung zielt darauf ab, berufliche Entscheidungsprozesse in Richtung eines selbständigen, durchdachten und eigenverantwortlichen Vorgehens zu verbessern. Insofern nimmt die Entscheidungsdimension im Orientierungs- und Entscheidungsprozess eine bedeutende Rolle ein.“ (OEB-AV SGB III/2: 133)

Folgerichtig wird als „erfolgskritisches Feld“ bei der Analyse des beruflichen Entscheidungsverhaltens (OEB-Sequenz-02d) formuliert:

„Bei der Reflexion des Entscheidungsverhaltens des Kunden besteht die Gefahr, die eigenen Entscheidungsmuster unreflektiert auf den Kunden zu übertragen, vorschnelle Schlüsse zu ziehen und dadurch beim Kunden einen Entscheidungskonflikt zu provozieren oder zu verstärken. Für den Vermittler ist es daher unentbehrlich, sich seine eigenen Entscheidungsstrategien bewusst zu machen. Nur so kann er das Risiko von Projektionen mindern, seine eigenen Entscheidungsstrategien von denen des Kunden abgrenzen und dem Kundenanliegen seine volle Aufmerksamkeit widmen.“ (Ebd.: 145)

Die Rollenverteilung und insbesondere die Art der „Einbeziehung“ der Ratsuchenden differiert somit weit über die Ablauflogik der jeweiligen Beratungsformate hinaus. In den Konzepten verbirgt sich diese Differenz hinter der Struktur der Formate – die entscheidende Frage müsste aber sein, ob eine Beratung, die – wie in der IBB – die Entscheidungsfreiheit (gelinde gesagt) ‚dethematisiert‘, noch als Beratung im Sinne der Logik dieser Handlungsform angesehen werden kann. Die Einbeziehung der Kunden ist einmal offen und reflexiv (OEB), im anderen Falle (IBB) eher direktiv. Beratung wird als solche dann nur noch als strukturierter Ablauf und als Einsatz von Gesprächstechniken identifizierbar.

Eine weitere Frage ist dann, ob nicht in der Beratungspraxis in der Vermittlung diese Uneindeutigkeit ‚geheilt‘ wird – entweder im Sinne einer eher restriktiven Prozesslogik oder im Sinne einer ‚Vermischung‘, die in den Konzepten selbst auch vorgesehen ist. Dass mit dem Rückgriff auf Elemente der OEB in der IBB das Beteiligungsformat zu wechseln ist, wird in seiner Brisanz aber nicht thematisiert.

„Wenn ich (...) bei der IBB und dem Phasenmodell dann die Handlungsstrategie, dann Perspektiven erarbeite, wenn ich da bin, dann brauche ich im Grunde genommen Techniken, die eigentlich genau aus der Unterstützung einer Entscheidungsfindung – das zum Ziel haben, wie wir in der OEB beschrieben haben.“ (Experte/in)

## 2.2 BeKo-Botschaften

In der textkritischen Lektüre grundlegender BeKo-Texte wird die Beratungskonzeption daran gemessen, ob der Spielraum für Beratung im Bereich Arbeitsvermittlung der BA stimmig beschrieben wurde, und dem dort entwickelten Beratungsverständnis wird die wissenschaftliche Abgrenzung von Beratung als besonderer Handlungsform gegenübergestellt. Diese Analyse, die der Feldphase der Evaluation vorausging, endet mit der skeptischen Feststellung, dass wohl das Konzept der Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) die für Beratung charakteristische Handlungslogik und Rollenverteilung von Beratung aufweist, diese dagegen in der Integrationsbegleitenden Beratung (IBB) gegenüber anderen Anforderungen des Geschäftsprozesses zurückstehen.

Eine externe wissenschaftliche Bewertung von BeKo könnte bei der Frage stehen bleiben, wie weit das Konzept der IBB wesentliche Merkmale der Handlungsform Beratung erfüllt. Die Evaluation von BeKo als Programm muss dagegen die Konzeption auch an der praktischen Aufgabe messen, die ihr gestellt ist, will man nicht auf Beratung in der Arbeitsvermittlung verzichten: nämlich zu beschreiben, wie im Rahmen des Geschäftsprozesses der Arbeitsagenturen im Wissen um die Widersprüche mehr und besser beraten werden kann.<sup>47</sup> Im zweiten Schritt der kritischen Programmrekonstruktion geht es um die Sichtweise derer, die für die Entwicklung und Einführung von BeKo verantwortlich waren. Wie nehmen sie die theoretisch identifizierten Spannungen und Widersprüche zwischen den Ansprüchen des Geschäftsprozesses Vermittlung und der Handlungsform Beratung wahr, und welche Antworten geben sie darauf? Wie sich die Fachkräfte die Beratungskonzeption aneigneten, hängt wesentlich davon ab, wie sich diese Antworten im Qualifizierungsprozess und in der Verstetigung bewährten. Erst beides zusammen – die theoretisch identifizierten Widersprüche und die handlungsleitenden Annahmen der BeKo-Verantwortlichen zu den Spielräumen für Beratung in den Teams Arbeitsvermittlung der Arbeitsagenturen – ergibt den Referenzrahmen der Evaluation.

Grundlage des folgenden Unterabschnitts sind Interviews mit Mitarbeiter/innen der BA-Zentrale, mit bei der Entwicklung von BeKo zugezogenen Expert/innen sowie mit Programmverantwortlichen und Stammtrainer/innen von fünf Regionaldirektionen. Ihre Aussagen werden zu sechs ‚BeKo-Botschaften‘ verdichtet. Der Bezeichnung ‚Botschaften‘ liegt die Annahme zugrunde, dass den BeKo-Multiplikator/innen in den Agenturen, insbesondere den lokalen Trainer/innen und BeKo-Expert/innen, die Beratungskonzeption nicht allein in schriftlicher Form vermittelt wurde, und dass ihr Verständnis von BeKo auch durch die Interpretationen geformt wurde, die ihnen in Präsentationen, Workshops und Gesprächen angeboten wurden. Die ‚Botschaften‘ standen daher am Beginn einer Transferkette, die sich in

---

<sup>47</sup> Dies entspricht der pragmatischen Herangehensweise des Nationalen Forums Beratung: Bei personenbezogener Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung handele es sich „in der Regel um eine freiwillige, zeitlich umrissene, prozesshafte, interessensensible und ergebnisoffene Interaktion zwischen einer Ratsuchenden/einem Ratsuchenden und einer Beraterin/einem Berater“. „Einbezogen werden aber auch Kontexte, in denen die Beratung obligatorisch ist und ggf. Sanktionen nach sich ziehen kann.“ (nfb 2011: 10)



der „Flächeneinführung“ über die Trainer/innen bis in die Agenturen hinein weiter verfolgen lässt.

### **2.2.1 Mehr und bessere Beratung in die Vermittlung**

*Die Entwicklung der Beratungskonzeption setzt einen Impuls für bessere Beratung und Vermittlung nach innen und nach außen. BeKo soll die gewachsene Grenzziehung zwischen Beratungs- und Vermittlungsfachkräften überwinden.*

Die Expert/inn/en nannten drei Motive dafür, warum Beratung gerade in der Arbeitsvermittlung aufgewertet werden soll.

*„Berater beraten, Vermittler vermitteln“?*

Die in der BA jahrelang fest verankerte Formel, wonach „Berater beraten, Vermittler vermitteln“, sei nicht praxisgerecht. Beratung sei „ein wichtiges Moment im Tagesgeschäft“ auch der Vermittlungsfachkräfte.

„Aber was macht man denn tagtäglich: Man will beraten, und das ist mit unser Kerngeschäft. (...) Jedes Vermittlungsgespräch und Gespräch in der BA ist auch ein Beratungsgespräch.“ (Experte/in)

„Beraten war unabhängig von Vermittlungsarbeit, war das Erteilen von Rat und Auskunft (...). Und Vermittler haben auch ganz oft gehört: Das, was ihr da macht, das ist ja überhaupt keine Beratung, ihr macht ja man nur Vermittlung. Und da ist mit Sicherheit der Grund gewesen zu sagen, auch das, was im Vermittlungsprozess abläuft, was ihr mit einem Menschen da tut, das ist Beratung und ihr müsst auch an der Stelle Rat und Auskunft geben, auch wenn es schon sehr konkret ist.“ (Experte/in)

„Man wollte die Arbeitsvermittler (...) in ihrer Funktion als Berater ansprechen (...) Auch in dem Kontakt zu Erwachsenen vermitteln wir nicht nur, sondern haben den Anspruch, auch Beratungsleistung zu erbringen.“ (Experte/in)

Der „Gegensatz zwischen Beratern und Vermittlern“, die Trennung in „zwei Lager“ und „zwei Kulturen“, habe dazu geführt, dass die Vermittlungsfachkräfte Gespräche, „eigentlich das teuerste und hochwertigste Produkt, das wir als BA, als Agentur überhaupt dem Kunden anbieten können“, ohne professionellen beraterischen Hintergrund führten. Der Wegfall der „klassischen Ausbildung“ zum Arbeitsvermittler oder zur Arbeitsvermittlerin und die externe Rekrutierung von Personal („Quereinsteiger“) im Zuge der Organisationsreform der Arbeitsverwaltung hätten das Problem verschärft. Mit dem Wegfall der Arbeitsberatung als eigenständiges Aufgabengebiet seien die Vermittlungsfachkräfte zu „Vermittlern mit Beratungsaufgaben“ geworden, ohne dass der neuen Funktionsbezeichnung eine professionelle Kompetenz entsprochen habe. Neu eingesetzte Fachkräfte hätten zwar Kommunikationsschulungen erhalten („Umgang mit schwierigen Kunden“), aber „keine ausgewiesene oder explizite Beraterqualifizierung“. BeKo sollte vermitteln, dass Beratung keine „alltagspraktische“ Aufgabe sei.

„Für mich ist eigentlich das Entscheidende, dass unsere Kollegen, egal in welchem Team sie arbeiten, eine relativ schwierige Aufgabe haben, nämlich mit Menschen, die sie vorher ja noch nicht kennen, innerhalb sehr kurzer Zeit zu einem sehr persönlichen Thema so weit zu kommen, dass die Kunden zumindest möglichst das Gefühl haben, dass das jetzt ein Stück Klärung, ein Stück Erfolg gebracht hat. Und so ein Gespräch zu führen, bedarf meines Erachtens einer bestimmten Vorgehensweise und einer bestimmten Quali-

fikation auch desjenigen, der das Gespräch führt. Da kann man nicht einfach so reden wie im Alltag.“ (Experte/in)

### *Definierte Geschäftsprozesse sichern nicht Qualität*

„Mit McKinsey“ habe es eine „Anfangseuphorie“ gegeben, dass man mit den Handlungsprogrammen „alle Probleme irgendwie löst und natürlich vor allen Dingen den Kunden hochgradig aktiviert“. Mit der „strukturierte(n) Ablauforganisation“ seien aber „keine Gesprächsinhalte mit geschult“ worden. In der Praxis habe sich gezeigt, dass „nur mit einer Definition von Prozessen vielleicht kein gutes Beratungsgespräch ‘rauskommt‘“:

„Die Logik aus Geschäftsleitungssicht war die zu sagen, wir machen erst mal das KUZ, dann haben wir den äußeren Rahmen, dann machen wir den nächsten äußeren Rahmen, wir machen einen systematischen Vermittlungsprozess, und danach haben wir dann Zeit, jetzt gehen wir in die Qualität rein. Mit einer Kollegin habe ich mal drüber gesprochen, die sagte, vielleicht hätte man es genau umdrehen müssen.“ (Experte/in)

BeKo habe die Aufgabe der Beratung daher „wieder in die neue BA ‘reingeholt‘“:

„Und da wurde auch erkannt, dass eben auch Defizite bestehen(...) bei den Arbeitsvermittlern, methodisch ein Beratungsgespräch zu führen mit einem Kunden, und dann gezielt eine sogenannte Handlungsstrategie für den Kunden zu erarbeiten.“ (Experte/in)

### *Beratung erweitert das Dienstleistungsprofil*

In Politik und Gesellschaft hinein sollte die Aufwertung von Beratung als Dienstleistung für Arbeitnehmer das Dienstleistungsprofil der BA erweitern. Die zunehmende Individualisierung und Turbulenz von Erwerbsverläufen bei zunehmend angespannten Angebots- und Nachfrage-Relationen in Engpassbereichen des Arbeitsmarkts verursachten immer mehr Beratungsbedarf. Ob bei qualifizierten jungen Erwachsenen, ob bei Berufsrückkehrerinnen, ob bei Langzeitarbeitslosen oder bei Gesundheitsproblemen, ob beim „Fachkräftethema“ oder beim „Demographiethema“:

„Wir ändern unser Zielsystem kein Stück und unser Steuerungssystem, und alles, was an Herausforderungen auf uns zuläuft, es sei denn man zerschlägt uns, sind Beratungsaufgaben.“ (Experte/in)

„Eine zunächst erkennbare, in Spuren immer mehr erkennbare Öffnung für Beratung ist auch etwas, was dazu führen kann, dass man die Themen komplexer sieht und vielleicht auch differenziertere Angebote machen kann.“ (Experte/in)

Für die Expert/inn/en hatte bessere Beratung auch zum Ziel, das Bild der BA als „Verwaltungsbehörde für Arbeitslose“ zu verändern und sie als „in die Zukunft gerichtete(n) Dienstleister auch für berufstätige Erwachsene“, als „Vermittlungs- und Beratungsagentur“ darzustellen. Zum angestrebten neuen Profil gehörte auch die Abgrenzung gegenüber gewerblichen Dienstleistern:

„Brauche ich nicht möglicherweise eine Instanz, die bundesweit vertreten ist, die neutral ist, die nichts kostet?“ (Experte/in)

„Das ist unsere Zukunft, und wir werden uns nur dann gut auf dem Arbeitsmarkt behaupten, wenn wir gute Arbeitsmarktberatung in allen Berufsfragen und Gebieten anbieten.“ (Experte/in)

BeKo zielte daher auch auf Außenwirkung: Die BA sollte sich gegenüber einer „Fachöffentlichkeit“ und „gegenüber Bundestag, gegenüber Ministerien“ als Akteur im Feld der beruflichen Beratung darstellen.

### 2.2.2 Kund/inn/en haben etwas zu sagen

*Die Beratungskonzeption soll Vermittlungsfachkräfte anleiten, das Gespräch für Kund/inn/en als aktive Partner/innen zu öffnen, ihre Ressourcen und ihre Verwundbarkeit wahrzunehmen und ihnen Raum zu geben, ohne ihnen vorbereitete Lösungen vorzugeben.*

#### *Eine neue Sichtweise auf Kund/inn/en*

BeKo sollte, so die Intention der Expert/inn/en, den Vermittlungsfachkräften eine „neue Sichtweise“ auf die Kund/inn/en vermitteln. Drei Begriffe bezeichneten für sie diese „neu aufgefasste Rolle des Kunden“: „Experte“, „Entscheider“ und Arbeitslosigkeit als „Krisensituation“.

„Dieses Ernstnehmen des Kunden hat zwei Seiten. Es hat auf der einen Seite eine Apellfunktion: Gehe nicht direktiv mit dem um, Du bist jetzt hier nicht der Herr im Haus. Es hat aber auch eine entlastende Funktion. Viele Vermittler meinen oder fühlen sich verunsichert, wenn ein Akademiker, ein IT-ler sagt: Sie haben ja eh keine Ahnung. Die Antwort ist: Ich muss die auch nicht haben. Sie haben die Ahnung. Sie sind der Experte für sich selbst, und ich bin der Experte für den Arbeitsmarkt, sagen Sie mir, was Sie können.“ (Experte/in)

„Der Kunde ist der Entscheider. Und wir geben Beratungshilfe. Das erfordert eben dieses große Umdenken (...) Ich glaube, diese Lösung vom Bittsteller und von der Behörde, also, dass ein Bittsteller zu einer Behörde kommt und hier irgendwelche Leistungen beantragen muss. (...) Das ist dann auch (...), wenn es halt im Idealfall wirklich so richtig gemacht wird, auch noch mal eine ganz deutliche Darstellung, wie jetzt die BA an sich mit ihren Kunden umgehen möchte. Und welches Bild sie denn auch von ihren Kunden hat.“ (Experte/in)

„Arbeitslosigkeit ist eine Krisensituation, da muss ich mich aufmachen, wie bei einem Psychologen ein Stück weit. Dann muss ich jemandem gegenüber sitzen, bei dem ich das zulasse, und das rüberzubringen ist ganz, ganz wichtig.“ (Experte/in)

Ein weiteres Stichwort war für die Expert/inn/en Stärken- oder Ressourcenorientierung. Der Geschäftsprozess setze „die Handlungsbedarfe bei den Defiziten“, „und das hat BeKo eigentlich beratungsmethodisch umgedreht“. Es gehe nicht um einen „Problemlösungsprozess“, sondern um einen „Lösungsprozess“:

„Was kann er? Und wie kann er das umsetzen, um da in Arbeit zu kommen, und nicht noch an den Problemen mehr herumzudoktern, im Sinne von: Nee, das kannst du jetzt nicht. Und woran liegt das, dass du das nicht kannst?“ (Experte/in)

Nach diesem Verständnis bringen beide Akteure unterschiedliche Expertise in die Beratung ein, und das „Expertentum“ der Fachkräfte besteht darin, dass sie „ein Feedback gibt zu den Kundenzielen“:

„Ich sitze ja deswegen hier, weil ich Sie beraten kann zum Arbeitsmarkt, zu Stellen, zur Vermittlungstätigkeit. Da gibt es manchmal Defizite. Und das könnte vielleicht auch der Grund dafür sein, dass (...) diese Zielfindungsphase auch gerne ausgelassen wird, weil es ja auch um eine Auseinandersetzung geht dann, um eine ganz konkrete.“

### *Eine Struktur, die den Kund/inn/en nützt*

Die Expert/in/en der Zentrale und der Regionaldirektionen sahen die Bedeutung der BeKo-Gesprächsstruktur mit ihren Phasen und Standardsequenzen vor allem darin, einen Rahmen zu schaffen, der den Kund/inn/en eine aktive Beteiligung ermöglicht. Nach ihrem Verständnis haben sie damit „ganz systematisch den Kunden ‘reinmodelliert‘“.

Ein Beratungsgespräch solle nach BeKo so geführt werden, „dass nicht die Bedürfnisse des Vermittlers, oder des Beraters befriedigt werden“, sondern „dass dem Kunden das Beratungsgespräch nützt“. In der Zeit, in der die Handlungsprogramme den Geschäftsprozess der Arbeitsvermittlung definierten, hätten Fachkräfte im Gespräch „ganz, ganz stark durchgesteuert“. Sie hatten, so eine mehrfach gehörte Einschätzung, „den Kunden nicht mehr dort abgeholt (...), wo er war, sondern (hatten) für sich schon den Ablauf im Kopf (...), wie das Gespräch läuft, und eigentlich auch schon die vermeintliche Lösung irgendwo im Köfferchen“. Die drei Phasen des Beratungsprozesses sollen den Vermittlungsfachkräften vor allem verdeutlichen, dass Lösungen nicht an den Beginn eines Gesprächs gehören:

„So wie man das beim Arzt zum Teil auch kennt, man sagt drei Schlagworte als Patient oder als Kunde, und sofort kommt im Grunde das Lösungspaket der Fachkraft. Und eine wichtige Funktion war zu sagen, diese Lösungsstrategie kommt erst zu einem späteren Zeitpunkt. Deswegen haben wir sie auch bewusst so als Phase III gesetzt. (...) Und die Idee, wirklich zu sagen, man nimmt sich Zeit für eine Ausgangssituation, das war ein ganz zentraler Punkt. Und man nimmt sich auch Zeit für die Beschreibung: Was könnten denn daraus abgeleitete Ziele sein. (Experte/in)

Die Strukturierung des Gesprächs in drei Phasen wurde auch als „Trichter-Prinzip“ beschrieben:

„Ich nehme erst man die Situation wahr, ich gucke auf meinen Kunden, was kommt alles. Ich fokussiere, ich bringe es noch mal auf den Punkt. Und gehe dann in den nächsten Schritt Richtung Zielvereinbarung.“ (Experte/in)

Damit nehme man die Kund/inn/en „natürlich auch viel stärker in die Verantwortung“, und das falle den Fachkräften manchmal schwer: „Wenn ich den Kunden dort abhole, wo er sich befindet, begeben sich ja auch wieder auf unbekanntes Terrain.“ Auch innerhalb jeder der drei Phasen, das versuche man in den Schulungen „wie ein Mantra“ zu vermitteln, komme „immer erst der Blick auf den Kunden, und dann mit ihm gemeinsam, und was ich auch noch ganz wichtig finde, dieser dritte Schritt, dann kriegt er eine Rückmeldung“. Dass die Fachkräfte die Kund/inn/en „in jeder Phase des Gesprächs mitnehmen“ sollen, stand für die Expert/inn/en nicht im Widerspruch zu ihrer Rolle als „Schrittmacher“ (vgl. oben: 2.1.1):

„Wenn ich bei einem guten Berater sitze, merke ich das oder weiß, was er erreichen will, dass er die Zeit im Blick hat, dass er das Ziel im Blick hat, und dass er an jeder Stelle sagen könnte, warum fragt er das eigentlich jetzt, was er fragt. Und auf welchem Stand ist er eigentlich gerade? Und (dass) er auf dem Schirm hat, mich wieder ins Boot zu holen und mir zu sagen, wo sind wir jetzt eigentlich gerade und was müssen wir noch besprechen, was haben wir besprochen. Also, das ist letztlich Beratungskompetenz.“ (Experte/in)

Während diese Intention in vielen Expert/inn/eninterviews übereinstimmend formuliert wurde, sprachen einzelne Gesprächspartner auch an, dass die so beschriebene Struktur in Spannung zum „Rechtsrahmen“ stehe:

„Aber es gibt auch manche Stellen, da ist die Beratungskonzeption relativ deutlich, was das Thema Umgang mit Sanktionen, (...) Sperrzeit, beziehungsweise offener Widerstand in der Beratung angeht, und zwar: Es gibt ganz konkrete Vorgaben, mit denen man dem Kunden eigentlich Raum geben kann. Bis zu einem gewissen Stück, wo es dann irgendwann dann rechtlich nicht mehr weitergeht.“ (Experte/in)

BeKo mache, so eine Äußerung, eigentlich auch andere Vorgaben für die Eingliederungsvereinbarung erforderlich: Die erfasse nicht nur Festlegungen „für die Zukunft“, sondern enthalte immer noch „Belehrungen“. Mit dem Begriff des „Integrationsfahrplans“ trenne sich daher „BeKo so ein bisschen von dem, was vielleicht fachlich noch gemacht werden muss“. Eine „zielgerichtete, in die Zukunft orientierte“ Vereinbarung müsse nach BeKo eigentlich anders aussehen:

„Weil eine andere Arbeitsbeziehung entstanden ist. Weil man vielleicht dem Vermittler mehr vertraut. Weil der Vermittler vielleicht jetzt kein Basarverkäufer ist, der ihm irgendeine Stelle (...) bei einer Zeitarbeit aufschwätzen will, weil die gerade mal da ist. Und das wäre so ein Punkt, den müsste man in zweiter Instanz, neben der Qualitätsverbesserung, zahlenmäßig dann beleuchten.“ (Experte/in)

### **2.2.3 Für Beratung gibt es zwei Formate**

*Für arbeitnehmerorientierte Beratung gibt es in den Arbeitsagenturen zwei Formate. Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) und Integrationsbegleitende Beratung (IBB) werden durch den unterschiedlichen Rechtsrahmen abgegrenzt. Vermittlungsfachkräften sind in beiden Formaten gefordert.*

#### *OEB als eigentliches Beratungsformat*

Für die BeKo-Expert/inn/en war es die OEB, welche eigentlich die neuen Beratungsstandards setzt. Dass zwei Formate nach dem rechtlichen Status der Kund/inn/en unterschieden und zwei Detailkonzepte ausgearbeitet wurden, sei eine geschäftspolitische Entscheidung gewesen. In der konzeptionellen Arbeit sei das Detailkonzept der OEB für den Bereich der jungen Erwachsenen (U25) „vorangegangen“, und der Bereich Arbeitsvermittlung habe dieses dann an die abweichenden Bedingungen der Arbeitsvermittlung angepasst. Etwa seien die Dimensionen des Profiling in der IBB „gesetzt“ gewesen.

Die BeKo-Expert/inn/en auf der zentralen und regionalen Ebene bewerteten die Ausdifferenzierung in zwei Formate für den Bereich der Arbeitsvermittlung als notwendig. Einige nannten dafür neben den geschäftspolitischen auch fachliche Gründe. Die OEB habe bei jungen Erwachsenen oder im Reha-Bereich eine andere Funktion: dort sei sie jedem Integrationsanliegen vorgelagert. Dagegen wüssten Erwachsene in der Regel, was sie wollten, und hätten andere Beratungsanliegen: „Es gibt manchmal Wiedereinsteigerinnen, die kommen ganz offen, aber ansonsten kommen die Erwachsenen mit einer ganz klaren Vorstellung.“

Die Entscheidung, auch die Vermittlungsfachkräfte in OEB zu schulen, wurde grundsätzlich damit begründet, dass man damit „erst mal Beraterisches Grundrüstzeug“ erhalte, „und das braucht Ihr in jeder Beratungssituation“. Durch die OEB lerne man „den Grundprozess“ kennen und gewinne eine Beraterische Perspektive auch für die Konkretisierung der Integrati-

onsstrategie und das Erarbeiten von Perspektiven in der IBB. „Es sind in der OEB auch Dinge drin, die für die IBB hilfreich sind.“

Allerdings räumten einige Gesprächspartner/innen auch ein, dass in der Trennung beider Formate für die Vermittlungsfachkräfte das Missverständnis angelegt sein könnte, die Aneignung der OEB sei zu vernachlässigen. Als „Feedback aus der Fläche“ berichten sie, die OEB werde eher „vorbeugend“ für sinnvoll gehalten, und solange Beratungsdienstleistungen – etwa zur Weiterbildung oder Fachkräftesicherung – nicht eigenständig angeboten würden, wende man die OEB „eigentlich nicht an“. Die OEB sei „breiter, offener“, und Vermittlungsfachkräfte begäben sich in ihr „vielleicht auf unbekanntes Terrain“: „Ich glaube nicht, dass es überall angekommen ist, dass es wirklich darum geht, auch breit Orientierungsberatung zu machen, oder dass es die Kollegen so benennen würden.“

„Die Grundprämisse, mit der ein Arbeitsvermittler in ein Gespräch geht: Was der gemacht hat, macht er weiter. Und da wirklich drauf zu gucken, wo brauche ich da die Elemente OEB, wo brauche ich die Elemente IBB, denn es verknüpft sich ja untereinander, das ist wirklich die Herausforderung für die Vermittler.“ (Experte/in)

Nur für den Bereich der Berufsberatung wurde in einem Interview Zweifel deutlich, ob die Trennung „zwingend“ war: „Hätte das nicht vielleicht auch ein Beratungskonzept sein können, innerhalb dessen man Leute vielleicht bis zur Realisierung ihres Studienwunsches begleitet und die andern halt bis zur Realisierung ihrer Ausbildung, und da auch vermittlerisch tätig wird?“

### *Wechsel und Überschneidungen*

Für die interviewten BeKo-Expert/inn/en war klar, dass es in der Arbeitsvermittlung „beide Situationen“ gibt: „beraterisch“ sei „das, was in der IBB passieren kann, gar nicht zu trennen von der OEB“. Schon nach der gesetzlichen Definition schließe Arbeitsvermittlung Berufsberatung ein.<sup>48</sup> Die „Kundendienstleistung“ müsse sich ja nicht auf Profiling und „schnellstmögliche Wege für die Integration“ beschränken, sondern könne „Umwege“ und Umorientierungen begleiten.

Dass die praktische Bedeutung von OEB für die Arbeitsvermittlung zunehmen könne, ergebe sich zum einen aus der stärkeren Öffnung für Anliegen der Kund/inn/en: „Jetzt verlassen wir mal die strenge reine Logik des Integrationsgeschäfts und überlegen auch mal links und rechts, was könnte möglich sein.“ Bestehender Orientierungsbedarf werde derzeit nicht geltend gemacht, denn er werde zu wenig „wertgeschätzt“, und die Kund/inn/en „kommen dann auch gar nicht mit diesen Erwartungen, dass man in so einem Gespräch auch beruflich beraten wird“. Zum anderen sahen auch die Expert/inn/en der Zentrale und der Regionaldirektionen eine andere geschäftspolitische Ausrichtung auf Qualifizierung und Fachkräftesicherung voraus: „Wir wollen eben auch, dass Menschen sich noch mal neu orientieren, dass sie noch mal Richtung Berufsabschluss nachdenken, einen möglichen Berufsabschluss nachholen.“

---

<sup>48</sup> Arbeitsvermittlung umfasst nach § 35 Abs. 1 SGB III „alle Tätigkeiten“, die darauf gerichtet sind, (...) Arbeitsuchende mit Arbeitgebern zur Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses zusammenzuführen“.

Für die Beratungskonzeption habe daher die „Herausforderung“ darin bestanden, „zu sagen, okay, es gibt die zwei Formate, die sich am Status orientieren, die darf man aber nicht getrennt sehen, weil die Anliegen, die Situationen können sich überschneiden“. Die Notwendigkeit, zwischen den beiden Beratungsformaten zu wechseln, wurde von den Expert/inn/en nach drei Fallkonstellationen unterschieden (vgl. dazu oben: Kasten 2-2).

„Reine OEB-Fälle“, in der Arbeitnehmer berufliche Beratung wünschen, spielten in der Arbeitsvermittlung eine untergeordnete Rolle: „Die klassische OEB kommt vor, aber ist jetzt nicht das Standardgeschäft.“<sup>49</sup> „Aber wir arbeiten hier eigentlich dran, dass es auch durchaus Gespräche geben darf, die nur der Richtung Weiterbildung dienen.“

Dagegen könnten bei Vermittlungsfachkräften im gleichen Fall Wechsel zwischen OEB- und IBB-Gesprächen vorkommen:

„Wir können auch zwei Stränge verfolgen. Der eine ist vielleicht so, dass man sagt, auch durchaus durch die Gesetzeslogik sind wir ja auch gehalten, möglichst schnell zu integrieren. Dennoch kann man den Kunden natürlich grundsätzlich auch beraten im Blick auf seine beruflichen Perspektiven, die er dann vielleicht eigenständig weiter verfolgt.“ (Experte/in)

Schließlich gebe es in der IBB Standardsequenzen und Gesprächssituationen, in denen ein Wechsel zur OEB erforderlich werde. In der Sequenz III-02b (Perspektiven erarbeiten) sei zu „besprechen“ und zu „reflektieren“: „Jeder, der in einer guten Beratung mal war, weiß ja, was das bedeutet.“ Aber auch in der Situationsanalyse könne es sein, „dass ich aus dem Profiling wieder raus muss und sage, ich fange noch mal viel früher an, beim Urschleim“. Die Beratungsaufgabe könne dann „vollkommen deckungsgleich“ mit der in der OEB sein:

„Es kann da sein, dass ich da meine Schleife drehen muss. Die kann sogar den zeitlichen Rahmen eines gesamten Erstgesprächs umschließen.“ (Experte/in)

## **2.2.4 Einheitliche Qualitätsstandards für Beratung**

*Die Beratungskonzeption definiert für die Dienstleistung Beratung – unabhängig von anderen Aufgaben – eine einheitliche Methodik und Qualitätsstandards, die für alle Arbeitsbereiche gelten.*

### *Ein Konzept für die gesamte BA*

Die Aufgabe habe darin bestanden, ein gemeinsames „beratungsmethodisches Konzept“ und ein „Qualitätskonzept“ zu entwickeln, „das sich nicht nur auf die Berufsberatung bezieht oder nicht nur auf die Arbeitsvermittlung bezieht, sondern wirklich versucht, diese Stränge zusammenzubringen“. Gemeinsame Begriffe und Standards für alle Arbeitsbereiche sollen Personalwechsel zwischen den Bereichen unterstützen und eine Verständigung über Bera-

---

<sup>49</sup> Dass die Beratungskonzeption für das SGB II als Unterschied zum SGB III betont, in den Jobcentern gebe es keine OEB, blieb nicht unwidersprochen: „Die haben ihre Paragraph-10-Fälle [§ 10, Abs 1 Zi. 3 SGB II], das sind Frauen, die freiwillig drei Jahre zu Hause bleiben können. Und wenn die kommen und sagen, wir haben ein Beratungsanliegen, dann ist das eine reine OEB. Nämlich wenn die nicht zufrieden sind, dann ist das freiwillig, drehen die sich um und gehen wieder nach Hause.“ (Experte/in)

tungsleistungen „egal wo in der Republik“ nach den gleichen Leitfragen und Konzepten ermöglichen.

Als ein wesentliches Motiv für eine solche „einheitliche Basis“ sprechen viele Expert/inn/en an, dass die Personalstruktur der BA seit 2005 heterogener geworden sei. „Etablierte Bahnen“ der Rekrutierung und Ausbildung hätten sich verändert, es gebe in der BA neue Aufstiegswege ohne formelle Qualifizierung, und bei den zahlreichen „von extern“ eingestellten Fachkräften sei sehr unterschiedlich, „was sie aus dem Vorberuf mitbringen“. Daher habe man heute „ein ganz unterschiedliches Beratungsniveau bei den Kollegen und auch unterschiedliche Beratungsansätze“. Die Strategie, einheitliche Dienstleistungsqualität durch Definition von Geschäftsprozessen zu erreichen, sei daher „nicht mehr handhabbar“, und die BA als Arbeitgeber habe „ein gemeinsames Beratungsverständnis“ schaffen müssen.

### *Qualitätssicherung durch Struktur*

Dass BeKo den Beratungsprozess in Phasen und Standardsequenzen strukturiert, war nach übereinstimmender Auffassung der Expert/inn/en der entscheidende Ansatzpunkt für Qualitätssicherung:

„Dass man zu jedem Prozessschritt sagen kann: Wo bin ich eigentlich, und habe ich bis hierhin denn das erreicht, was eigentlich in so einer Phase, in der Phase zu dem Zeitpunkt erreicht sein könnte. (...) In jeder einzelnen Stufe habe ich Ansätze, das überprüfen zu können.“ (Experte/in)

Der „Vorschlag, in einer bestimmten Weise strukturiert vorzugehen“, ist mit einer „Systematisierung von gesprächsmethodischen Hilfestellungen“ verbunden, d.h. den Standardsequenzen sind bestimmte „Methoden und Techniken“ zugeordnet. Schließlich soll die detaillierte Strukturierung es den Führungskräften, insbesondere den Teamleitungen, „ein bisschen leichter machen zu beurteilen, wie soll eine gelungene Beratung in unserem System aussehen“.

### *Struktur und Individualität*

Die Expert/inn/en beanspruchen mit den einheitlichen BeKo-Qualitätsstandards nicht, Gespräche zu standardisieren und zu vereinheitlichen. Wenn Berater/innen und Kund/inn/en zusammenkommen, könne man „nichts mehr beeinflussen“, heißt es dazu in einem Interview. Was im Gespräch geschehe, müsse „sich individuell ergeben“:

„Ich kann nur so diese handlungsleitenden Prinzipien an die Hand geben und sagen: Pass mal auf, Du wirst auf der Beziehungsebene wirken, wenn Du das und das umsetzt. Oder Du wirst auch vom Ergebnis her oder von der Struktur her das positiv beeinflussen. Aber da ist auch das Ende meiner Einflussmöglichkeiten.“ (Experte/in)

Das strukturierte Vorgehen sei „keine Checkliste“ und solle „den Raum für mehr Individualität, für mehr Einbeziehung des Einzelfalls“ öffnen. BeKo definiere Standards, lasse aber den Fachkräften eine situations- und kundenorientierte „Methodenwahl“.

„Auf jeden Fall gibt es Struktur, aber lässt doch Möglichkeiten. Beispielsweise müssen nicht unbedingt alle Phasen durchlaufen werden. (...) Also, da ist das System in sich auch flexibel.“



Dieser Teil der Botschaft blieb aber nicht gänzlich unwidersprochen. Die zentralen und regionalen Expert/inn/en berichteten auch über „Feedback aus der Fläche“: „Das schränkt mich so ein, und ich kann ja gar nicht mehr individuell beraten.“ Und in einem Expert/inn/eninterview wurde auch die knappe Formel „Qualitätsstandards ja, Standardisierung nein“ in Frage gestellt: „In den Standardsequenzen sind Qualitätsstandards. Also lüge ich schon an der Stelle.“

### *Vergleichen und messen*

Die Qualitätsstandards von BeKo bildeten für die Expert/inn/en nach außen einen Vergleichsmaßstab gegenüber anderen Akteuren, die berufliche Beratung anbieten (genannt werden z.B. Kammern, Verbände, Träger der Studien- und Berufswahlorientierung): „Und das ist ein hohes Gut, dass man sagen kann, wir sind in der Qualität unserer Beratung einheitlich aufgestellt in [Bundesland].“ Mehr als einmal wurde in diesem Zusammenhang das schlechte Abschneiden der BA bei einem Test der Angebote für Weiterbildungsberatung durch die Stiftung Warentest angesprochen.

Als wesentliche geschäftspolitische Funktion nach innen sollte das BeKo-„Qualitätskonzept“ die „flächendeckende Verbesserung von Beratungsqualität“ unterstützen. Dass Berater/innen sagen, „Beratung lässt sich nicht messen“, wollten einige Gesprächspartner/innen der Regionaldirektionen<sup>50</sup> nicht gelten lassen: „Wir müssen aber irgendwas auch mal messen können, messen, nicht wiegen und zählen, aber irgendwie doch qualitativ beurteilen können.“ Sie vermissten ein „Notensystem“ und eine „Wirkungsanalyse, die einen unmittelbaren Zusammenhang herstellt zwischen einer guten Beratung und der Zielerreichung“ und Aussagen über den Effekt für die Kund/inn/en und für die Organisation. Wie jedoch in einem dieser Interviews auch eingeräumt wurde, habe man keine Möglichkeit gefunden, BeKo in diesem Sinne zu „validieren“. Die zentralen BeKo-Expert/inn/en äußerten sich da von vornherein skeptischer: Der Versuch, einen Beratungseffekt darzustellen, könne „nicht ohne volkswirtschaftliche Dimension auskommen“. Nicht ein direkter Einfluss etwa auf Vermittlungszahlen sei zu erwarten, sondern eher eine größere Handlungsfähigkeit der Kund/inn/en, die „sich klarer darüber sind, was ihre Chancen auf dem Markt sind und entsprechend auch anders handeln können, als sie das vorher konnten. Und dadurch dann doch eher integriert werden.“

### **2.2.5 Geschäftsprozesse sind beraterisch umzusetzen**

*Die definierten Geschäftsprozesse der Arbeitsvermittlung lassen sich durch Beratung besser umsetzen. Dabei setzt die Beratungskonzeption Standards dafür, wie Gespräch und Interaktion gestaltet werden, und das 4-Phasen-Modell Standards dafür, was in der Vermittlung zu geschehen hat.*

---

<sup>50</sup> Nur in einem Expert/inn/eninterview auf zentraler Ebene wurde die Frage, ob man BeKo-Effekte evaluieren kann, angesprochen, und zwar mit eindeutig skeptischer Tendenz (vgl. oben: 1.3.2).

### *Beratungsmethodik bringt das „System“ zum Leben*

Die BeKo-Expert/innen der Zentrale und der Regionaldirektionen sahen Beratungskompetenz als eine notwendige Voraussetzung dafür, mit dem 4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit (4PM) vermittlerisch sinnvoll zu arbeiten.

BeKo und 4PM hätten beide auf ihre Weise Anteil daran, dass Vermittler/innen nun „ein viel stärkeres Gerüst und Leitplanken“ für ihre Arbeit haben. Dass die BeKo-Prozessstruktur nur drei Phasen umfasst und nicht vier, wird in einem der Interviews mit der Besonderheit von Beratung erklärt: „Nachhaltung und Umsetzung“, d.h. die vierte Phase des 4PM, sei „eher ein Handlungskontext (...), der sich nicht mehr im Beratungsraum abspielt“. Für die drei gemeinsamen Phasen beider Prozessmodelle sei jedoch der „Funktionszusammenhang“ eindeutig, und mehrere Expert/inn/en betonten übereinstimmend, die „Verzahnung zu 4PM“ sei gut gelungen. In dieser Prozessstruktur, so wird als prägnante Formel angeboten, sei 4PM für das „Was“ zuständig, BeKo für das „Wie“.<sup>51</sup> Beide Konzepte seien „kompatibel von den Fragestellungen her“, aber erst die „Beratungsmethodik“ bringe „das System eigentlich zum Leben“. Zwar könne man auch die vier Phasen „dialogisch interpretieren“, aber:

„4PM sagt das, was im Prinzip erfahren (...) oder erarbeitet werden muss. (...) Und BeKo ist halt dieses Wie, und auch deutlicher, was halt ein Geschäftsprozess nicht abbilden kann: Wie gestalte ich die Beziehungsebene? Was habe ich für ein Selbstverständnis von meiner Tätigkeit? Das kann natürlich ein anderer Prozess gar nicht abbilden, von daher ergänzt es sich sehr gut.“ (Experte/in)

Für das Beratungsgespräch reklamierten die befragten Expert/innen den eigenständigen Gestaltungsanspruch der Beratungskonzeption. „In einem Beratungsgespräch, da trennen sich 4PM und BeKo“. In einem Interview wurde als Beispiel die Zielfindung angesprochen: Über diese Phase „holpern“ viele Vermittler „rüber“, da 4PM sie nicht darauf vorbereite, „die Ziele in einem Gespräch zu vereinbaren“.

„4PM ist für mich ein Leitfaden, um eine Dokumentation gut zu führen, Transparenz darzustellen. 4PM ist aber nicht letztendlich ein Gesprächsleitfaden. Es gibt eine Struktur, sicherlich, aber (...) es füllt nicht das Wie, also wie führe ich ein Gespräch tatsächlich.“ (Experte/in)

So wisse man mit 4PM, „wie ich Daten erfasse, ich weiß damit aber nicht, welche ich erfassen muss“. Und die Daten sollen nicht als „Kästchen“ oder „Häkchen“ abgefragt, sondern „aus einem beratungsmethodisch auch guten Gespräch“ gewonnen werden: „Es geht aber jetzt auch nicht um ein Abarbeiten dieses Bildschirms, sondern es geht um einen Beratungsprozess, den wir dann in die EDV übertragen.“

Durch BeKo seien „die Vermittlungsfachkräfte wieder ein bisschen mutiger“ geworden: „Stärker auf den einzelnen einzugehen, sich nicht mehr so systematisch leiten (zu) lassen, was leider durch Handlungsprogramme und 4PM manchmal passiert ist.“ Voraussetzung für eine sichere BeKo-Anwendung sei, „dass man auch 4PM sicher anwendet“, und das heiße vor

---

<sup>51</sup> Gesprächspartner/innen der Regionaldirektionen boten weitere Varianten dieser Formel an: BeKo liege „als Teppich unter dem 4-Phasen-Modell“ oder sei „nur die Ausgestaltung im Gesprächstechnischen zu 4PM“, oder „4PM ist das Gerüst und BeKo ist das Rüstzeug, ja, so der Werkzeugkoffer“.

allem, „mit den Spielräumen von 4PM umzugehen“: „nicht sofort in die Vermittlung ein(zu)steigen“, sondern sich die Zeit zu nehmen, „wirklich auch an den Handlungsbedarfen zu arbeiten“. In diesem Zusammenhang wurden in einem Interview auch Defizite bei der Einführung von 4PM angesprochen: Viele Fachkräfte hätten 4PM erst in den BeKo-Schulungen verstanden.

### *Spannungen zwischen BeKo und 4PM*

Dass die Beratungskonzeption das 4-Phasen-Modell Beraterisch umsetze, wurde von den befragten BeKo-Expert/innen an verschiedenen Stellen selbst relativiert. Die Entwicklung von BeKo beschrieben Beteiligte auch als einseitige Anpassung an ein Integrationskonzept, das parallel zu BeKo erarbeitet wurde und „uns gewissermaßen von hinten überholt“ hat. „Es gab 4PM, und wir haben in 4PM ‘reingearbeitet.“ Man habe „auch die Vermittelbarkeit (in) der Organisation mit im Blick haben“ und „Begriffe wählen müssen, „die anschlussfähig waren auch für die Sprache der Führungskräfte“. Das 4PM habe der Beratung eher eine dienende Rolle zugeordnet: „Also das Beratungskonzept liefert für den Grundprozess 4PM zu, wie wir das Gespräch machen.“ Da BeKo 4PM „nachgelagert“ gewesen sei, gebe es nun auch Anpassungsbedarf beim Integrationskonzept. Etwa finde BeKo in den Hilfsmitteln zu 4PM noch „gar nicht statt“. So gebe es zu 4PM Leitfäden für das Erst- und Folgegespräch, die man erst noch „BeKo-isieren“ müsse.

Beide Konzepte, so hieß es in einem Interview, sehen eine Situationsanalyse vor, aber „das 4-Phasen-Modell versteht die Situation halt fokussierter, als sie eigentlich im Beratungskonzept zu verstehen ist“. Als zentrales Spannungsthema, „wo es hakt“, sprachen BeKo-Expert/inn/en der zentralen Ebene an, dass 4PM für das Profiling und alle weiteren Verfahrensschritte eine frühzeitige Festlegung auf einen Zielberuf voraussetze. Zeigten sich „im Rahmen einer Beratungssituation“ bei der Vermittlung Erwachsener Fragen zur beruflichen Orientierung, lasse sich ein entsprechender Handlungsbedarf bei 4PM nicht erfassen.<sup>52</sup> Als „Hilfskonstrukt“, so ein Hinweis aus einem Interview, könnten Vermittler/innen zwar einen vorläufigen Zielberuf festlegen, ohne das Bewerber/innen/profil freizuschalten. Bei Berufsrückkehrerinnen ergebe sich dabei jedoch häufig ein unterwertiger Zielberuf; die Vermeidung unterwertiger Beschäftigung sei aber auch ein gesetzlicher Auftrag. Bis zur Verständigung auf einen Zielberuf sei eine solche Bewerberin „in der OEB, selbst wenn sie arbeitslos ist“. Auch wenn gesundheitliche Einschränkungen eine Rolle spielten, „brauchen wir eigentlich eine Auftaktberatung, die anders aussieht als sofort ein Profiling“.

Als Lösung für die „Baustelle“ Zielberuf wurde in mehreren Interviews vorgeschlagen, in Fällen, in denen sich beim Beratungsanlass oder im Profiling ein beruflicher Orientierungsbedarf

---

<sup>52</sup> Für diesen Fall sieht das Detailkonzept IBB in der Standardsequenz I-02 Profiling eine Umgehungslösung vor: Sei es im Erstgespräch nicht möglich, bereits „ein matchingfähiges Stellengesuch“ zu erstellen, oder bestehe „das explizite Anliegen des Kunden in dem Wunsch nach Unterstützung bei der beruflichen (Neu-) Orientierung“, führe „der Weg Beraterisch zunächst in die Sequenz ‚Perspektiven erarbeiten‘“. Ggf. sei ein Arbeitsauftrag zur weiteren Klärung zu vereinbaren, und „zu einem zeitnahen (!) Folgetermin“ sei das Profil um den Zielberuf zu vervollständigen (IBB SGB II/2: 299 f.)

zeige, zunächst eine zusätzliche „offenere“ IBB-Sequenz „Erarbeitung eines tragfähigen Zielberufs“ vorzusehen:

„Und dann steht die Vermittlungsfachkraft da und sagt: ‚Ja, welchen Beruf soll ich denn jetzt eigentlich profilieren?‘ Ich müsste eigentlich erst mal die Sequenz haben, wo ich sage, welcher Zielberuf könnte überhaupt in Frage kommen.“ (Experte/in)

Die gemeinsam erarbeiteten Fragen zur Findung des Zielberufs könnten in die Eingliederungsvereinbarung aufgenommen werden und dann Gegenstand eines kurzfristigen Folgegesprächs sein.

Über die Frage, wie „stärkenorientiert“ man mit 4PM arbeiten kann, gingen die Auffassungen der befragten Expert/inn/en auseinander. In zwei Interviews wurde die „stärkenorientierte Herangehensweise“ von 4PM als Vorteil gegenüber den Handlungsprogrammen betont: Das Integrationsmodell sei „eine Hilfestellung“, „die Bedarfe und Stärken der Kundinnen und Kunden zu erfassen“. Von Fachkräften, so eine Einschätzung, würden Widersprüche zwischen BeKo und 4PM „auch immer mal vorgeschoben“, wenn eigentlich „fehlende Fachlichkeit“ einer offeneren Gesprächsführung im Wege stehe: „Ja, ich muss abfragen, ob das so ist, aber ich muss es auch bewerten können, was mir ein Kunde erzählt.“ In einem anderen Interview wird die Arbeit „mit den Handlungsbedarfen als Problem angesprochen“: Man könne zwar an einigen Stellen im Profiling auch Stärken eintragen, aber das wirke sich „prozessual“ nicht aus: Es gebe keine Handlungsstrategie, die an Stärken ansetze.

### *Beratungs- und Prozessqualität*

Den BeKo-Expert/inn/en der zentralen und regionalen Ebenen war bewusst, dass Qualitätsziele für die Beratung und für den Geschäftsprozess bei den Vermittlungsfachkräften in den Schulungen und in der Praxis auf Widerspruch stießen. Dass für Beratungsgespräche „nach BeKo“ mehr Zeit erforderlich sei, ließen sie jedoch eher ausnahmsweise, „während der Einübung“ gelten.

„Mehr Zeit ist so ein Standardargument. Ich bin nicht sicher, ob, wenn so ein Beratungsgespräch jetzt anderthalb Stunden dauert anstatt einer Stunde, ob es damit erheblich besser wäre. Man nimmt den Zeitdruck raus, ja, BeKo braucht aber an sich nicht mehr Zeit, aus meiner Sicht. Ich kann nach BeKo beraten oder nach einem anderen Konzept oder nach gar keinem Konzept, und ich kann mit der Zeit auskommen oder nicht.“ (Experte/in)

Die regionalen BeKo-Expert/innen räumten allerdings ein, dass die INGA-Teams der Agenturen den Fachkräften bessere Möglichkeiten böten, BeKo anzuwenden, weil sie sowohl „mehr Zeit für den einzelnen Kunden“ als auch „mehr Zeit für Folgetermine“ zuließen. BeKo erfordere „in der Regel „einen zeitnahen Folgetermin“, und damit seien die Arbeitsvermittler/innen „ein bisschen spärlich ausgestattet“, „weil sie einfach jede Menge Erstgespräche haben, und, klar, immer getaktet sind“. Auch andere Konflikte von „Beratungs- vs. Prozessqualität“ wurden in den RD-Interviews zugestanden: Die Frage sei nicht nur, inwieweit der Gesprächsrahmen BeKo zulasse, sondern auch, inwiefern die Vermittlungsfachkräfte die „Sachen machen“ könnten, „die nebenher noch notwendig sind“: „Also, ein Stellengesuch erstellen, die Fähigkeiten, Kenntnisse aufnehmen, Screening, Stellensuchläufe durchzuführen, eine Eingliederungsvereinbarung zu schreiben.“ Es könne sein, dass Teamleitungen im Rahmen der

Fachaufsicht eher auf die Vorgaben des Geschäftsprozesses Wert legen: „Wie du zu dem Kreuz kommst, also beratungsmethodisch, ist mir vollkommen egal. Hauptsache, das Kreuz ist da.“

Auch das System der Steuerungskennzahlen wurde von BeKo-Expertinnen als Spannungsthema angesprochen: „Wenn man so ein Thema wie Beratung transportieren möchte, muss man Fehlsteuerungsanreize beseitigen.“ Kennzahlen müssten „als Controlling-System benutzt werden und nicht als Zielvereinbarungssystem“. Oder man bräuchte „ein weiter entwickeltes Zielsystem, das eben Qualität auch mit abbildet.“ Ohne Kennzahlen „nachhaltiger Vermittlung“ lasse sich das Thema Beratung nicht verankern.

In einem Interview wurde die Spannung zwischen Beratungskonzeption und definiertem Geschäftsprozess ausdrücklich als „Stachel“ bewertet:

„Wir haben, also zumindest kann ich das für mich sagen, immer mehr beschrieben, als was realistisch umsetzbar war, mit der Idee, dass man auch ein bisschen die BA damit verpflichtet. (...) Man hätte natürlich von vornherein ein ganz schmales Beratungskonzept entwickeln können, das eins zu eins umsetzbar ist in den Strukturen. Meine Idee ist, vielleicht schafft die BA es zu sagen, wir splitten unser Geschäft stärker auf, künftig.“ (Experte/in)

## **2.2.6 Mit BeKo können Vermittlungsfachkräfte den Beratungskontext reflektieren**

*BeKo ermöglicht den Vermittlungsfachkräften, den institutionellen Beratungskontext und die unterschiedlichen Anforderungen von Kontroll- und Unterstützungsfunktion zu reflektieren und transparent zu machen.*

### *Grenzen von Beratung in der Arbeitsvermittlung transparent machen*

Die Beratungskonzeption sollte für alle Arbeitnehmerdienstleistungen der Agenturen Gültigkeit haben. Den zu BeKo interviewten Expert/inn/en war klar, dass der rechtliche Rahmen und der Geschäftsprozess der Arbeitsvermittlung gegenüber leistungsbeziehenden Arbeitslosen und Arbeitsuchenden die Kontroll- und Gewährungsfunktion stärker gewichten als in der Berufsberatung<sup>53</sup>. Die Ausarbeitung von BeKo als „organisationsinternes fachliches Konzept“, so hieß es in einem Interview, sei ein „Aushandlungsprozess“ gewesen, und das Ergebnis wäre, ginge es nur um berufliche Beratung, wohl anders ausgefallen. Die Handlungsprinzipien mussten „für alle Bereiche richtungsweisend“ sein. Daher ging es für Expert/inn/en der zentralen Ebene insbesondere darum, den Rahmen transparent zu machen, innerhalb dessen Beratung in der Arbeitsvermittlung stattfindet:

„Wenn wir die Grenzen schon nicht aufheben können aufgrund unseres spezifischen Beratungsauftrages, dann machen wir das transparent, und Gegenstand unserer Schulung und unseres Tuns muss sein, also inwieweit kann ich dann wenigstens auch mit Kunden transparent arbeiten. Inwieweit kann ich trotzdem einbeziehen, und wo gehört es dann eben vielleicht auch zu meiner Rolle, irgendwann mal zu sagen, da kann ich jetzt nicht mehr mit, deswegen weil...“ (Experte/in)

„Das ist eigentlich auch die Stärke der Beratungskonzeption zu sagen, das ist halt Beratung in der BA, und in der BA arbeiten wir in einem gewissen Kontext, und (...) auch in

---

<sup>53</sup> Vgl. oben: 2.1.1, sowie GL SGB III/2: 19f.; 36 f.

den Schulungen das transparent zu machen, was das bedeutet für eine Beratungssituation, dass ich eben bestimmte Zwangslagen, Zwangskontexte dann auch dem Kunden spiegeln muss und auch, dass er auch weiß, in welcher Situation befindet er oder sie sich gerade.“ (Experte/in)

Die Botschaft „Transparenz hilft Missverständnisse vermeiden“ gilt nicht nur für das „Beteiligungsformat“, die „Mitwirkungspflichten“ und den „rechtlichen Kontext“, sondern auch für die anderen Prozessvorgaben der Arbeitsvermittlung. Das Gebot der Transparenz erfordere z.B. auch, dafür zu sorgen, dass die Kund/inn/en zu jedem Zeitpunkt „wissen, was passiert hier eigentlich mit mir“, und z.B. zu erklären: „Was dokumentiere ich und warum.“ Es gebe Fachkräfte, „die verstecken sich hinterm Computer, da sehen Sie so ein Haarbüschel, und mehr sehen Sie während der gesamten Beratung nicht“.

### *Keine Beratung ohne Selbstreflexion*

„Berater kommen nicht ohne Selbstreflexion aus“, hieß es kategorisch in einem Expert/inn/eninterview. Die Handlungsprinzipien sollten diese Selbstreflexion anleiten. Neben dem aus Expert/inn/ensicht zentralen Prinzip der Transparenz wurden in den Interviews Eigenverantwortlichkeit, Ergebnisorientierung und Verbindlichkeit als Bezugspunkte der Reflexion genannt. Dabei deuteten sich unterschiedliche Lesarten an.

Alle „verhaltensorientierten“ Beratungsmodelle seien ergebnisorientiert, erklärte eine Gesprächsperson. Jedoch erhielten „beraterische Zielvereinbarungen“ ihre Verbindlichkeit nicht durch mögliche Sanktionen, sondern dadurch, „dass man auf ein Ergebnis hin arbeitet“. Beratung, so verstanden, sei ein „fokussiertes, arbeitsorientiertes Gespräch“, was gerade nicht bedeute, dass „von vornherein ein Ergebnis feststeht“. Eigenverantwortlichkeit wurde hier als „Hilfe zur Selbsthilfe“ verstanden.

Für andere Expert/inn/en vermindert das Prinzip der Eigenverantwortung für die Vermittlungsfachkräfte die „Reibung“ zwischen „Kundenorientierung“ („dieses Offene“) und dem „Rechtsrahmen“ („bestimmtes Verwaltungshandeln an der einen oder anderen Stelle durchsetzen“).

Bis jetzt war die Sichtweise vieler Vermittler: Der Kunde kommt zu mir, ich bin in der Verantwortung, den zu integrieren. Und dass man da eine Schwerpunktverlagerung macht und sagt: Du bist prozessverantwortlich, aber nicht ergebnisverantwortlich, das ist, glaube, ich wirklich neu. Und könnte auch tatsächlich, wenn es gelebt wird, zu einer erheblichen Entlastung der Integrationsfachkräfte führen. (Experte/in)

So verstanden, liegt es – Transparenz vorausgesetzt – auch in der „Eigenverantwortlichkeit des Kunden“, ist es „seine Sache“, „wenn er an Maßnahmen nicht teilnimmt, wenn er sich eine Sanktion einfängt“. Beratung bleibt demnach auch unter den rechtlichen Voraussetzungen der IBB freiwillig, denn „rein theoretisch hat jeder die Möglichkeit zu sagen, ich gehe wieder. Dann kriege ich zwar kein Geld mehr, aber ich kann wieder gehen.“

## **2.3 In BeKo „mitgedacht“ – Genderfragen in der Beratung**

Der gesetzliche Gleichstellungsauftrag der Bundesagentur für Arbeit sieht zum einen vor, die Gleichstellung von Frauen und Männern „als durchgängiges Prinzip der Arbeitsförderung zu

verfolgen“ (§ 1 Abs. 1 Satz 3 SGB III), und zum anderen, durch spezifische Maßnahmen „die berufliche Situation von Frauen“ zu verbessern und auf die „Beseitigung bestehender Nachteile sowie auf die Überwindung des geschlechtsspezifisch geprägten Ausbildungs- und Arbeitsmarktes“ hinzuwirken (§ 1 Abs. 2 Nr. 4 SGB III). Nach der Rahmenzielvereinbarung für die Bundesagentur (BMAS/BA 2011: 6 f.) sollen „die Dienststellenleitungen auf allen Ebenen die Erfüllung der Ziele zur Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der besonderen beruflichen Förderung von Frauen als ihre eigene originäre Aufgabe wahrnehmen“. Nach § 8 SGB III (Vereinbarkeit Beruf und Familie) sollen Wiedereinsteiger/innen zudem diejenige Unterstützung erhalten, die zur Wiedereingliederung erforderlich ist, dazu gehören Beratung, Vermittlung und die Förderung beruflicher Bildung.

Ist die Beratungskonzeption geeignet, typische Fallkonstellationen und Bedarfslagen individuell beraterisch im Sinne der gesetzlichen Zielsetzungen des SGB III aufzugreifen und damit einen Beitrag zur Erfüllung dieser gleichstellungspolitischen Zielvereinbarung zu leisten? Und was kann Beratung in den Arbeitsagenturen zur „faktischen Chancengleichheit“ von Männern und Frauen am Arbeitsmarkt beitragen?<sup>54</sup>

Für die Analyse genderrelevanter Aspekte in der Beratungskonzeption wurden Aussagen aller Befragtengruppen (zentrale Führungskräfte, lokale Fach- und Führungskräfte) zu explizit genderbezogenen Fragestellungen ausgewertet. Hinzugezogen wurden die Informationsgespräche mit den Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) in den sieben beteiligten Agenturen sowie mit BCA in zwei Regionaldirektionen, die in die Entwicklung von BeKo einbezogen waren.

Trotz einer grundsätzlich positiven Würdigung wiesen die BCA darauf hin, dass Gender in der Beratungskonzeption nicht vorkomme bzw. als „mitgedacht“ gelte, ohne dass dies im Konzept und im Einführungsprozess einen systematischen Niederschlag gefunden habe. So sei die Beratung von Berufsrückkehrenden als wichtiges „Anwendungsfeld“ für die OEB erst durch eigene Beiträge und Praxisbeispiele deutlich geworden und nicht systematisch vorgesehen gewesen. In den Dokumenten werde auf Angebote der BCA nicht verwiesen, was diese als „echtes Defizit“ in BeKo bewerten. Während BCA zudem kritisierten, dass Grundlagenpapier und Detailkonzepte nicht „genderneutral“, das heißt beide Geschlechter einschließend, formuliert seien, begründeten Vertreter/innen der Zentrale die „traditionelle männliche Form“ mit der vereinfachten Lesbarkeit, die auch im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen angemahnt worden sei (Experte/in). Genderaspekte seien im Rahmen der „Kerngruppe“ „nicht systematisch ausgearbeitet worden“, weil „irgendwann überhaupt mal was zu einem Ende“ (Experte/in) gebracht werden sollte. Dabei habe man die Belange von Frauen und Migrant/inn/en nicht besonders berücksichtigen können. Die zentralen Gesprächspartner/in-

---

<sup>54</sup> Das Forschungsprojekt zum gleichstellungspolitischen Auftrag der BA im SGB III empfahl, unter Gleichstellung nicht formale Gleichbehandlung oder Gleichheit der Ausgangsbedingungen zu verstehen, sondern „faktische Chancengleichheit (im Sinne einer Gleichverteilung von Erfolgschancen)“. Die BA solle alle Möglichkeiten, die ihr am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, dazu nutzen, „dass unabhängig vom Geschlecht gleiche Chancen auf ein gutes Arbeitsergebnis (...) bestehen“ (ISG. U.. 2013: 24, 227).

nen sahen die Vermittlung entsprechender beraterischer Kompetenzen als BeKo vor- oder nachgelagerte Aufgabe:

„Da geht es um Grundkompetenzen eines Beraters, einer Beraterin, das Wahrnehmen, Dinge einordnen können, Dinge ansprechen, selbstreflexiv sein, das können wir nicht alles mit BeKo.“ (Experte/in)

Bei der Konzeptentwicklung, Schulung und Einführung von BeKo hatten Genderfragen also – mit Absicht – keinen Platz. Nur in Einzelfällen und meist aufgrund der Initiative von Einzelpersonen (Geschäftsführungen, BCA) kam Gender in der Themenbearbeitung, der Zielgruppenansprache und in der Beratungsinteraktion in den Blick.

Die befragten BCA bewerteten die Beratungskonzeption dennoch grundsätzlich positiv: Bei angemessener Umsetzung habe sie das Potenzial, genderrelevante Aspekte besser aufzugreifen und zu bearbeiten. Auch sie sahen in BeKo eine Chance, nach dem Verlust von Beratungskompetenzen durch Personalfluktuations und Abschaffung der Arbeitsberatung die Beratungsqualität insgesamt zu verbessern und damit auch angemessener auf beratungsintensive Unterstützungs- und Orientierungsbedarfe ihrer eigenen Zielgruppe eingehen zu können.

- BeKo sehe eine verstärkte Berücksichtigung von persönlichen Lebensumständen und Rahmenbedingungen vor, was insbesondere Fragen der Vereinbarkeit und der Berufsrückkehr betreffe.
- Die vorgesehene umfassende Analyse von Potenzialen wurde im Hinblick auf informell erworbene Kompetenzen positiv für Personen mit Erwerbsunterbrechungen bewertet.
- Durch die OEB als eigenes Beratungsformat werde das aktive Aufgreifen von beratungsintensiven Orientierungsfragen insbesondere nach Phasen reduzierter oder unterbrochener Erwerbsbeteiligung konzeptionell aufgewertet und methodisch untersetzt. Einzelne BCA sehen die Bearbeitung komplexer Integrationsaufgaben wie die Unterstützung der Berufsrückkehr als ein zentrales zukünftiges Aufgabenfeld der BA. In der OEB liege „die Zukunft“ der BA-Beratung, insbesondere im Hinblick auf Berufsrückkehrer/innen, aber auch in Bezug auf die sich verändernde Arbeitswelt. Wollte sich die BA als ‚erster Dienstleister am Arbeitsmarkt‘ profilieren, müsste dieses Format gestärkt werden. Offene Stellen und Fachkräfte mit eindeutigem Profil über das standardisierte Matching in Einklang zu bringen, stelle hingegen keine Herausforderungen.
- Die vorgesehene Offenheit, die „Kommunikation auf Augenhöhe“ sowie das methodische Handwerkszeug ermöglichten es, entsprechende Beratungsanliegen zu bearbeiten.



### 3. Die Einführung der Beratungskonzeption

Die Umsetzung des Qualifizierungsprogramms wurde in den Expert/inn/eninterviews aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen – der Führungskräfte, der Fachkräfte und der Trainer/innen – rückblickend geschildert und bewertet. Auf dieser Grundlage lässt sich nachzeichnen, bei welchen Fragen der Schulungsorganisation die einbezogenen Agenturen ihren Gestaltungsspielraum nutzten und welche Varianten sich für den Einführungsprozess dabei ergaben. Dass das Geschehen für die Befragten unterschiedlich lange zurücklag, hatte jedoch Einfluss auf die Genauigkeit, Vollständigkeit und Vergleichbarkeit der Informationen. Die Regionaldirektionen setzten die bundesweite Einführung der Beratungskonzeption zeitversetzt um. In den meisten Agenturen war die Weiterbildung zur Beratungskonzeption bei Beginn der Erhebungen im Sommer 2012 bereits abgeschlossen. Nur in den Agenturen 5 und 6 (Regionaldirektion D) fanden zu diesem Zeitpunkt noch die letzten Schulungen statt (vgl. Übersicht 3-1). Zwischen dem Beginn der BeKo-Schulungen in den Agenturen 1 und 3 und den letzten Schulungen in den Agenturen 5 und 6 lag ein Zeitraum von mehr als zwei Jahren.<sup>55</sup>

**Übersicht 3-1: Schulungszeitraum in den einbezogenen Agenturen**

Agentur / Regionaldirektion	Schulungszeitraum für die Agentur	Beobachtungs- und Erhebungszeitraum
AA1 / RD A	Mai 2010 bis Mai 2011	Februar 2013 bis Juli 2013
AA2 / RD B	Juli 2010 bis Mai 2011	Juli 2012 bis September 2013
AA3 / RD C	Mai 2010 bis Mai 2011	September 2012 bis September 2013
AA4 / RD B	November 2010 bis September 2011	August 2012 bis September 2013
AA5 / RD D	Februar 2011 bis September 2012	August 2012 bis Oktober 2013
AA6 / RD D	Oktober 2010 bis September 2012	August 2012 bis August 2013
AA7 / RD E	Dezember 2010 bis Oktober 2011	Juli 2012 bis August 2013

Quelle: Unterlagen der Agenturen, Expert/inn/eninterviews.

Die „Verstetigung“, d.h. die Begleitung und Unterstützung der Beratungspraxis nach den BeKo-Präenzschulungen, stellte sich den in die Evaluation einbezogenen Agenturen als aktuelle Aufgabe. Da alle ‚BeKo-Funktionsträger/innen‘ überzeugt waren, dass Schulungen allein die Beratungsarbeit ohne weitere Begleitung nicht verändern würden, bildeten die unterschiedlichen Verstetigungslösungen und die Probleme, die sich dabei zeigten, einen Schwerpunkt der Implementationsanalyse. Doch auch hier schränkt die ungleichzeitige BeKo-Einführung die Vergleichbarkeit der Informationen ein: An einigen Orten konnte bereits über Aktivitäten berichtet werden, die anderenorts noch in Planung waren.

Das Evaluationskonzept fasste Schulungen und Verstetigung als eine vermittelnde ‚Transferebene‘ auf (vgl. oben: 1.3.2), in der die mit der Beratungskonzeption intendierten ‚Botschaften‘ präsentiert, aber auch interpretiert und gewichtet wurden. Dabei werden die ‚Organisationseffekte‘ unterschiedlicher Lösungen bei der BeKo-Einführung für die Fachkräfte

<sup>55</sup> Die Führungskräfte der Agenturen 5 und 6 sahen den späten Schulungsbeginn eher als Vorteil: Die BeKo-Unterlagen seien „richtig fertig“ gewesen, und man habe aus den Erfahrungen anderer Regionaldirektionen und Arbeitsagenturen lernen können: z.B. dass man bereits zu Beginn des Einführungsprozesses Vorstellungen zur Verstetigung entwickeln solle.

durch weitere Einflüsse vermittelt, die sich im Rahmen des Untersuchungsdesigns nicht genau rekonstruieren ließen. Die Darstellung in den Unterabschnitten 3.1 (Qualifizierung) und 3.2 (Verstetigung) kann daher nicht beanspruchen, die Unterschiede in der individuellen Aneignung und Umsetzung der Beratungskonzeption zu erklären, die Gegenstand des anschließenden Abschnitts 4 sind. Daher lassen sich die beschriebenen Organisationsvarianten bei der BeKo-Einführung auch nicht systematisch wirkungsanalytisch – etwa im Sinne einer ‚guten Praxis‘ – bewerten.

Die Beratungskonzeption wurde den Fachkräften wesentlich nicht in Textform vermittelt, sondern als Schulungsinhalt, den die jeweiligen Trainer/innen didaktisch aufbereitet hatten.

„Heute würde ich vermutlich drauf verzichten, noch mal richtig intensiv mit dem Reader oder gar dem Grundlagenpapier zu arbeiten. Ich kann BeKo schulen, auch ohne dass jemand vorher einen Reader und [das] Grundlagenpapier gelesen hat.“ (Experte/in)

### **Kasten 3-1: Wer ist wer in der BeKo-Einführung?**

#### **Regionaldirektion**

Programmverantwortliche / Erste Fachkräfte: Verantwortlich für die Koordination und fachliche Betreuung der Agenturen, insbesondere ihrer BeKo-Trainer/innen und BeKo-Verantwortlichen.

Stammtrainer/innen: Mitarbeiter/innen der Regionaldirektion oder der Bildungs- und Tagungsstätten (BTS), von der Führungsakademie der BA für die Durchführung von „Train-The-Trainer-Workshops“ qualifiziert. In der Phase der „nachhaltigen Implementierung“ boten Stammtrainer/innen den BeKo-Fachexpert/inn/en der Agenturen für ihre Aufgaben Aufbauseminare an.

#### **Interne Services Personal (IS)**

Regionale Verwaltungsverbünde mehrerer Agenturen: verantwortlich für die Rekrutierung und den Einsatz der BeKo-Trainer/innen, für die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und für die Organisation der BeKo-Workshops in ihren Agenturen.

#### **Agenturen**

BeKo-Trainer/innen: Fachkräfte der Agenturen, die nach Schulung durch Stammtrainer/innen und mit fachlicher Begleitung der Regionaldirektionen die BeKo-Workshops für die Fachkräfte eines IS-Verbunds durchführten.

BeKo-Verantwortliche: Führungskraft, die in der jeweiligen Agentur für die „Verstetigung“ der BeKo-Anwendung und für die Qualitätssicherung nach der Einführungsphase zuständig ist.

BeKo Fachexperte/in (auch: BeKo-Coach, Transferbegleiter/in, Multiplikator/in, Koordinator/in): Sie stehen den Fachkräften ihrer Agentur und den Teamleitungen für die weitere fachliche Unterstützung bei der BeKo-Anwendung zur Verfügung, organisieren den Austausch und die Nachschulung zur Beratungskonzeption.

In welcher Gestalt und Schwerpunktsetzung die Botschaften des Fachkonzepts auf der mittleren Organisationsebene präsent waren, bildet eine wichtige Kontextinformation für die Beobachtung der Beratungspraxis ‚nach BeKo‘. Wie die Fachkräfte die Beratungskonzeption auffassen und wie sie mit ihr arbeiten, wird in starkem Maß von den örtlichen Führungskräften und ‚BeKo-Funktionsträger/innen‘ (Trainer/inne/n, BeKo-Verantwortlichen, BeKo-Expert/inn/en) beeinflusst. Ihre BeKo-Lesarten sind Gegenstand des Unterabschnitts 3.3. Die Darstellung dort folgt den im Unterabschnitt 2.2 identifizierten ‚BeKo-Botschaften‘ und fragt danach, wie die Verantwortlichen diese für die örtliche Schulungsarbeit und für die weitere Qualitätssicherung präzisierten, deuteten und weitervermittelten. Jedoch lassen sich ‚Transfereffekte‘ dieser Interpretations- und Übersetzungsleistungen nicht retrospektiv bei einzel-

nen Fachkräften beobachten. Etwa waren die befragten Fachkräfte in der Regel nicht durch die befragten Trainer/innen und nicht in der gleichen Gruppe geschult worden.

### **3.1. Qualifizierung**

#### **3.1.1. Das Qualifizierungskonzept der Zentrale**

Die Einführung der Beratungskonzeption wurde von der BA-Zentrale im Dezember 2008 angekündigt (BA-Zentrale 2008). Zwei weitere zwei Geschäftsanweisungen im Mai und Oktober 2009 (BA-Zentrale 2009a, 2009b) trafen wesentliche Festlegungen für den Ablauf des Qualifizierungsprozesses und wiesen der Führungsakademie der BA, den Agenturverbünden, Interner Service Personal und den Regionaldirektionen ihre jeweiligen Aufgaben zu.

In einem „systematischen Prozess der Kompetenzentwicklung“ sollten „Präsenzveranstaltungen mit klassischen Selbstlernmedien und E-Learning didaktisch sinnvoll verknüpft“ werden (BA-Zentrale 2009a). Zu schulen waren alle Teamleiter/innen für die Beratungs- und Vermittlungsteams und alle arbeitnehmerorientiert tätigen Beratungs- und Vermittlungsfachkräfte. Für die Schulung der Teamleitungen, die Auftaktveranstaltung in den Agenturen und die drei BeKo-Workshops zur Schulung der Fachkräfte wurde eine verbindliche Abfolge vorgegeben.

Die Fachkräfte sollten an drei Präsenzs Schulungen („Module“) mit insgesamt elf Schulungstagen teilnehmen: Workshop I (fünftägig) behandelte die BeKo-Grundlagen und -Detailkonzepte, Workshop II das Beratungsformat OEB und Workshop III das Format IBB (jeweils dreitägig). Hinzu kam für die Fachkräfte ein webbasiertes Training in der Lernwelt der BA zur Vorbereitung auf die Workshops II und III, für das etwa ein Arbeitstag veranschlagt wurde. Den Arbeitsbereichen U25/Berufsberatung, Ü25/Arbeitsvermittlung sowie Reha/SB, für die eigene BeKo-Detailkonzepte vorlagen, wurden jeweils fachspezifische Qualifizierungsmodule angeboten. Anders als bei der BeKo-Einführung im SGB II (vgl. SOFI u.a. 2013) war für das SGB III über die Workshops hinaus zunächst keine Transferförderung oder Lernbegleitung geplant.

Um sicherzustellen, dass alle Fachkräfte mit Beratungsaufgaben über die notwendigen Voraussetzungen für die BeKo-Schulungen verfügten, wurde dem Qualifizierungsprozess eine Erhebung zum Qualifizierungsbedarf der Fachkräfte vorgeschaltet. Die Führungskräfte sollten Vermittlungs- und Beratungsfachkräfte ohne beraterische Vorbildung außerhalb der BA oder ohne BA-interne Beratungsqualifizierung vor Beginn der BeKo-Workshops für zwei Grundlagenschulungen („Psychologische Grundlagen der Beratungs- und Integrationsarbeit“ und „Beratungsaufgaben U25 bzw. Ü25“) anmelden.

Die Zuständigkeit für die BeKo-Qualifizierung lag beim Personalbereich und bei den Programmverantwortlichen der Regionaldirektionen. Sie sollten zunächst die Geschäftsleitungen der Arbeitsagenturen über die Hintergründe und Zielsetzung der Beratungskonzeption und die zentral vorgegebenen Schritte zur Einführung von BeKo informieren und dann die Durchführung zeitlich und organisatorisch planen und betreuen. Dazu gehörte insbesondere, die Agenturen bei der Gewinnung von BeKo-Trainer/innen zu unterstützen, die von Stammtrainer/innen auszubilden waren. Die Schulungen sowie die Rekrutierung und der Einsatz der

BeKo-Trainer/innen wurden durch die Internen Services Personal (Verwaltungsverbünde benachbarter Agenturen) organisiert.

Für die Gestaltung der Qualifizierung gab es einige wesentliche Vorgaben der BA-Zentrale:

- Als BeKo-Trainer/innen sollten Fachkräfte mit Qualifikation und Berufserfahrung als Berater/in bzw. Vermittler/in, mit kommunikativen Fähigkeiten, Moderationskenntnissen und Trainingserfahrung ausgewählt werden. Teamleitungen und andere Führungskräfte sollten nicht als Trainer/innen tätig werden.
- Die Schulungsgruppen sollten agenturübergreifend und nach Vorkenntnissen möglichst homogen zusammengesetzt werden. Schulungen sollten nicht in Räumen der Agentur stattfinden, und die Trainer/innen sollten nicht zur Schulung eigener Teamkolleg/inn/en eingesetzt werden.
- Die Planung der Schulungen sollte die besonderen Belange von Teilzeitkräften und Fachkräften mit Sorgeverpflichtungen berücksichtigen.

### **3.1.2 Organisation der BeKo-Einführung durch die Regionaldirektionen**

Die sieben Arbeitsagenturen, in denen die BeKo-Einführung evaluiert wurde, lagen im Zuständigkeitsbereich von fünf verschiedenen Regionaldirektionen (zur Zuordnung vgl. Übersicht 3-1). In den Expert/inn/engesprächen mit den RD-Mitarbeiter/innen, die für die BeKo-Schulungen und für die Verstetigung zuständig waren, zeigten sich Gestaltungsvarianten insbesondere bei der internen Organisation der BeKo-Einführung, bei der Schulung der BeKo-Trainer/innen aus den Agenturen und bei der inhaltlichen Gestaltung der Workshops.

In den Regionaldirektionen C und D betreuten die Programmberater/innen bzw. Ersten Fachkräfte, die für die BeKo-Einführung in den Agenturen zuständig gewesen waren, ab 2012 auch das Qualifizierungsangebot für die Jobcenter nach BeKo SGB II. In anderen Regionen (z.B. RD B) blieb die Zuständigkeit für die BeKo-Einführung nach Rechtskreisen getrennt.

In der für die Agenturen 5 und 6 zuständigen Regionaldirektion D bildeten die Programmberater/innen für die Bereiche Berufsberatung, Arbeitsvermittlung und Reha ein Team, das für die BeKo-Einführung gemeinsam verantwortlich war. Die drei RD-Mitarbeiter/innen erhielten eine Ausbildung als Stammtrainer/innen, führten die „Train-The-Trainer“-Schulungen für die BeKo-Trainer/innen aus den Agenturen ihres Einzugsbereichs durch und übernahmen im Tandem mit Agentur-Trainer/innen auch einige Schulungen für Fachkräfte ihres jeweiligen Arbeitsbereichs.

„Also ich glaube, da sind wir tatsächlich einzigartig unter den RDen, dass wir in der RD Trainer haben, Trainerinnen für die Vermittlung, für die Berufsberatung und für Reha. Ich glaube das gibt es nirgendwo sonst in der Form.“ (Experte/in)

Die anderen Regionaldirektionen setzten für die Ausbildung der BeKo-Trainer/innen eher auf hauptamtliche Dozent/inn/en ihrer Bildungs- und Tagungsstätten. Dort schalteten sich die Programmberater/innen erst nach Feedback von den Trainer/innen in die Gestaltung der BeKo-Workshops ein. Teilweise haben die Regionaldirektionen externe Dienstleister herangezogen, z.B. zur Begleitung der BeKo-Trainer/innen bei ihrem ersten Workshop.

Veränderten die Regionaldirektionen während der Umsetzung des Qualifizierungsprogramms das Schulungsprogramm, so reagierten sie vor allem auf drei Bedarfe:

*Zusätzlicher Qualifizierungsbedarf der Trainer/innen:* Da nicht alle von den Agenturen benannten BeKo-Trainer/innen ausreichende Seminarerfahrung mitbrachten, wurden in Trainerseminaren der RD methodische und didaktische Fragen oder Reflexionen über die Trainerrolle aufgegriffen.

*Zusätzlicher Qualifizierungsbedarf der Teamleitungen:* Als die Fachkräfte aus den BeKo-Workshops in die Agenturen zurückkamen, fühlten sich viele Teamleitungen durch die Schulungen, die die Führungsakademie der BA zu Beginn des Einführungsprozesses zum Teil zusammen mit externen Dienstleistern für sie durchgeführt hatte, nicht ausreichend auf ihre Aufgaben bei der Verstetigung der BeKo-Anwendung vorbereitet: „Das ist viel zu lange her und das ist zu wenig verknüpft mit Praxisaufgabe[n], Hospitationen und so.“ Die Regionaldirektionen boten daher für Teamleitungen weitere Schulungen an.<sup>56</sup> Dabei bewährte es sich, Teamleitungen als BeKo-Trainer/innen für diesen Teilnehmerkreis einzusetzen.

*Verhältnis zwischen BeKo und Geschäftsprozess:* In der für Agentur 3 zuständigen Regionaldirektion C wurde für den BeKo-Workshop III (IBB) ein Zusatzmodul zum „Funktionszusammenhang“ von Beratungskonzeption und 4-Phasen-Modell entwickelt: „beispielsweise Umgang mit PC in der Beratung, Eingliederungsvereinbarungen, Zeitmanagement, Ausgestaltung der Lösungsstrategie, Vermittlung unterstützen im Vermittlungsgespräch“.

„Wie sieht das Stellengesuch aus, oder wie kann ein Stellengesuch den Job-to-Job-Anforderungen gerecht werden? Also, werbewirksam geschrieben. Das waren so Punkte, die dann da im Rahmen der Beratungskonzeption im Rahmen der Schulung Workshop III mitverortet wurden. Wie kommt man an bestimmte Informationen? Wie hinterfragt man (...) den frühestmöglichen Eintrittstermin? Wie bietet man dem Kunden Stellen an? [...] Wie macht man Stellensuchläufe?“ (Experte/in)

Dieses Modul verlängerte die Schulungszeit für die Fachkräfte in dieser Regionaldirektion um einen Tag. Auch in anderen Regionaldirektionen wurde 4PM als zusätzlicher Schulungsinhalt angesprochen.

### **3.1.3 Auswahl und Schulung der Trainer/innen**

Fiel aus Sicht der BA-Zentrale die Auswahl der BeKo-Trainer/innen in die Zuständigkeit der Regionaldirektionen, so blieb sie in den meisten Agenturen Sache der Geschäftsführungen oder Bereichsleitungen. Die Internen Services Personal gaben den Agenturen Qualifikationsbeschreibungen an die Hand. Fachkräfte konnten sich über interne Stellenausschreibungen oder Interessenbekundungserfahren für die Aufgabe bewerben, oder Teamleitungen schlugen Fachkräfte vor, die ihnen hierfür besonders geeignet erschienen. Die Trainer/innen sollten über Beratungs- und Schulungserfahrung und über Moderationskenntnisse verfügen. Die BeKo-Verantwortlichen einer Regionaldirektion, die an der Auswahl nicht beteiligt waren, merkten kritisch an, „dass relativ viele Trainer eben doch nicht diese Erfahrungen mitbrach-

---

<sup>56</sup> Zu den Hospitationsaufgaben der Teamleitungen im Zusammenhang mit BeKo konzipierte die Führungsakademie 2012 ein Vertiefungsmodul (FBA-DzB 2012a).

ten, von denen wir eigentlich ausgegangen waren“. Dagegen berichtete die für Agentur 1 zuständige Regionaldirektion von förmlichen „Vorstellungsgesprächen“ in der RD, in denen die Bewerber/innen einem „Vorstellungsgremium“ vorspielten, „wie sie denn vorgehen würden, wenn sie jetzt zum Beispiel eine Einheit aus dem BeKo-Konzept den Teilnehmern beibringen müssten“.

Das „Mengenproblem“, einen ausreichend großen „Pool“ von BeKo-Trainer/innen zu gewinnen, bezeichneten mehrere Regionaldirektionen als Herausforderung. Mit Nachdruck setzten sich die Verantwortlichen dafür ein, dass jede Agentur örtliche Trainer/innen entsandte: „Wir wollen, dass das Knowhow in jeder Agentur ist. Denn ich muss nach der Einführung vor Ort weiter an dem Thema arbeiten.“ (Experte/in)

Zwei der einbezogenen Agenturen (AA3 und AA5) hatten entgegen der Vorgabe durch Zentrale und Regionaldirektion Teamleitungen aufgrund ihrer persönlichen Eignung als BeKo-Trainer/innen benannt. Dass sie in ihrer fachlichen Rolle in den Schulungen weniger akzeptiert worden wären oder sich Fachkräfte dadurch gehemmt gezeigt hätten, wurde nicht berichtet. Vielmehr hätten diese für eine praxisbezogene Schulung gesorgt, und sie hätten in ihrer Führungsfunktion nach Abschluss der Schulungen die weitere Auseinandersetzung mit BeKo unterstützen können. „Funktioniert hat es“, meinte eine Fachkraft, die von ihrer Teamleitung geschult wurde: Sie habe ja auch 4PM geschult, sei „in den Schulungen anders“ gewesen als in ihrer Rolle „als Chefin“, und sehr gut vorbereitet.

Die BeKo-Trainer/innen wurden in drei Wellen vor Beginn jedes BeKo-Workshops geschult so dass man die ausgebildeten Trainer/innen anschließend kontinuierlich einsetzen konnte. Auf unterschiedliche Weise stellten die Regionaldirektionen für die ersten Schulungseinsätze der BeKo-Trainer/innen eine Begleitung sicher: In RD A wurden die Workshops nach Möglichkeit im regionalen Bildungszentrum geplant, wo Stammtrainer/innen zur Verfügung standen. Andere RDen setzten auf „Team Teaching“ gemeinsam mit Stammtrainer/innen (RD B und D) oder auch mit externen Dienstleistern (RD C). Während des Qualifizierungsprozesses organisierten die Regionaldirektionen für die Trainer/innen weitere Treffen und Seminare und leisteten praktische Unterstützung, etwa durch Bereitstellung von Druckvorlagen, Übernahme von Druckaufträgen und eine gemeinsamen Online-Ablage für Materialien.

Die in die Evaluation einbezogenen BeKo-Trainer/innen zeigten sich sehr zufrieden mit der Qualität der Schulungen durch die Stammtrainer/innen der Regionaldirektionen. Die Workshops seien praxisnah gewesen. Allerdings sei die Qualifizierungsaufgabe „schon eine sehr hohe Herausforderung“ gewesen:

„Weil man ja selbst keine Trainerausbildung hat (...) und natürlich auch irgendwo an seine Grenzen gestoßen ist. Gerade was Methodik, Didaktik, Visualisieren usw. angeht.“  
(Lokale/r Experte/in)

In einem Erfahrungsaustausch von August 2011 bewerteten die BeKo-Trainer/innen der für Agentur 3 zuständigen Regionaldirektion C einige Aspekte der Vorbereitung und Durchführung des Qualifizierungsprozesses kritisch. Sie hätten sich zu Beginn des Prozesses „mehr Prozesstransparenz hinsichtlich ihrer Aufgaben und der Erwartungshaltung“ und eine fachliche Begleitung der Workshops durch die RD-Verantwortlichen gewünscht. Außerdem hätten sie eine umfassendere Qualifizierung für ihre Aufgabe benötigt, insbesondere in den Berei-

chen Methodik, Didaktik und Rhetorik. Darüber hinaus sprachen sie sich mehrheitlich für die Rekrutierung zusätzlicher (Vertretungs-)Trainer/innen aus.

BeKo-Trainer/innen wurden von den Agenturen, die sie benannt hatten, in unterschiedlichem Umfang freigestellt, und auch die Regionaldirektionen gaben hierzu verschiedene Empfehlungen. In den Regionen A und B mit den Agenturen 1, 2 und 4 waren die Trainer/innen für etwa ein halbes Jahr ausschließlich mit Qualifizierung betraut und führten „praktisch hauptamtlich ein Seminar nach dem anderen“ durch. Ihre Aufgaben mussten in dieser Zeit in den Teams, aus denen sie freigestellt wurden, anders verteilt werden. In den Regionaldirektionen C (Agentur 3) und E (Agentur 7) waren die Trainer/innen nur für die Schulungstermine freigestellt. In Agentur 3 wurden ihre Schulungseinsätze als Dienstreise gewertet. Freistellung bedeutete in Agentur 7 nur, dass die Trainer/innen „keinen Urlaub für diese Tätigkeit nehmen müssen, sondern diese zusätzliche Aufgabe in ihrer Arbeitszeit machen können“. Ihre eigentliche Arbeit brauchten sie nur dann nicht nachzuholen, wenn Kolleginnen oder Kollegen diese auffingen. In Region D (Agenturen 5 und 6) wurden nur nicht freigestellte BeKo-Trainer/innen eingesetzt.

Dass die BeKo-Trainer/innen nach Möglichkeit nicht ihre eigenen Kolleg/inn/en schulen sollten und agenturübergreifend eingesetzt wurden, konnte mit dem Interesse der entsendenden Agenturen in Konflikt stehen, die „ihre Kapazitäten für Trainer-Einsätze nicht so gern freigeben“ wollten.

„Wir hatten eine Trainerin, die hatte ganz viel gemacht, weil da aber auch einfach die Agentur gesagt hat: Wir stellen Dich auch für Schulungen darüber hinaus frei, auch wenn unsere schon abgedeckt sind, unsere Vermittlungsfachkräfte. Und es gab aber auch Agenturen, wo die Leitung dann gesagt hat: nein, maximal so und so viel Schulungen können wir freistellen.“ (Experte/in)

Dass es nicht allen Agenturen leicht fiel, Fachkräfte als BeKo-Trainer/innen zu gewinnen, hing auch mit der unterschiedlichen zeitlichen Belastung durch die Qualifizierungsaufgaben zusammen.

„Die Schwierigkeit ist definitiv, dass wir neben der normalen Arbeit die Schulungen gemacht haben und da auch kein Ausgleich an irgendeiner Stelle erfolgt ist, sondern die Schulungen waren obendrauf, das muss man schon ganz klar sagen, mit allem, was dazu gehört.“ (Lokale/r Experte/in)

Doch auch in den Agenturen, die ihre Fachkräfte für diese Aufgabe freistellten, wurde berichtet, dass die Trainer/innen in erheblichem Umfang Freizeit für die Vorbereitung der Seminare einsetzten: „Man muss auch sagen, den Trainern war ja, als sie sich bereit erklärt haben für die Aufgabe, vielleicht nicht ganz klar, was kommt da so auf mich zu. Aber es war zumindest klar, es ist eben eine zusätzliche Aufgabe.“ Die Trainerinnen und Trainer, so hieß es in einer Regionaldirektion, „haben gebrannt für BeKo“.

„Man muss sich auch vorbereiten. Und da reichen natürlich schon die Tage nicht aus, das ist klar. (...) Wir haben uns also auch wirklich hingestellt und auch (\*Person\*) unheimlich viel in ihrer Freizeit und haben im Internet gesurft, und haben also auch zu diesen Gesprächstechniken auch aus der Praxis Beispiele genommen. Ja, weil nur so versteht es der Kollege auch besser.“ (Lokale/r Experte/in)

Als ein weiteres Problem sprachen die befragten Expert/inn/en an, dass Freistellungen im besten Fall auf die Präsenzs Schulungen befristet waren.kehrten sie nach der Schulungspha-

se in ihre Agentur zurück, konnten sie dort die weitere Erprobung und Umsetzung nur zusätzlich zu ihrer eigentlichen Tätigkeit begleiten.

„Vermittler müssen es neben der Arbeit, der Trainer muss es, oder der Teamleiter in dem Fall muss es neben der Arbeit. Und es gibt ja keinen freigestellten Trainer, der jetzt kommt und sagt: ‚Teamleiter, ich gehe in die Hospitation.‘“ (Lokale/r Experte/in)

### 3.1.4 Durchführung der Schulungen in den Agenturen

In den Expert/inn/eninterviews zeigten sich für die sieben Agenturen, die in die Evaluation einbezogen waren, insbesondere Unterschiede bei der Schulung der Führungskräfte und bei der Zusammensetzung der Schulungsgruppen für Fachkräfte.<sup>57</sup> Dabei bewerteten die befragten Expert/innen fast durchweg die eigenen, örtlichen Regelungen positiv, ohne dass sich Anhaltspunkte für eine kritische vergleichende Einschätzung ergeben hätten.

Die Regionaldirektion A (Agentur 1) erreichte mit vier auf obere Führungskräfte zugeschnittenen BeKo-Schulungen fast alle Geschäftsführer (operativ) und Bereichsleiter der Region. In den Agenturen 5 und 6 war jeweils eine Führungskraft auf Bereichsebene in die Schulungen einbezogen. Dagegen bezeichnete die Führungskraft einer Agentur im Zuständigkeitsbereich der Regionaldirektion B die „Sonderschulung“ für die Geschäftsführungen als zu kurz und zu „schmalspurig“.

Für die Teamleitungen war zu Beginn der BeKo-Einführung eine fünftägige Schulung konzipiert gewesen. Alle sieben Agenturen machten im weiteren Verlauf von Angeboten zur „Nachschulung“ dieser Führungskräfte Gebrauch. In Agentur 3 wurde der Bedarf damit erklärt, dass die Teamleitungen zunächst nur „Kurzschulungen“ erhalten hatten. Teamleitungen der anderen Agenturen sprachen vor allem an, dass die ersten Schulungen sie nicht ausreichend darauf vorbereitet hätten, die Beratungsqualität nach BeKo zu sichern und weiter zu entwickeln. Eine Teamleitung bewertete diese fünftägige Schulung sehr kritisch als „Verlust“: „Der Externe, der das gemacht hat, wird wohl keinen Auftrag mehr bekommen“, eine andere dagegen eine Schulung mit Beteiligung des externen Dienstleisters als „einen meiner besten Lehrgänge und Seminare“. Unabhängig von der unterschiedlichen Qualität des ersten Schulungsangebots lautete eine typische Einschätzung: „Wenn ich nur die Woche Schulung gehabt hätte“, wäre es schwierig gewesen, nach einer Hospitation zu einzelnen Gesprächsstellen „ins Detail“ zu gehen. Das Vertiefungsmodul für Teamleitungen (vgl. Anm. 56), das alle in die Evaluation einbezogenen Regionaldirektionen später anboten, wurde als sehr sinnvoll und nützlich, wenn auch verspätet bewertet, erschien aber auch nicht allen Teilnehmenden ausreichend:

„Das waren drei Tage und das finde ich schon als Außenstehender zu wenig für die Führungskraft, die letztlich dann auch die Vermittler begleiten soll. Zumal man bewerten soll, was die Berater machen.“ (Lokale/r Experte/in)

Einige der befragten Teamleitungen erwähnten weitere „Nachhalteschulungen“ durch örtliche BeKo-Trainer/innen für ihre Agentur.

---

<sup>57</sup> Regionaldirektion C hatte den Agenturen freigestellt, ob sie die BeKo-Qualifizierung mit einer Auftaktveranstaltung eröffnen wollten. Man habe, so hieß es, „die Nase voll von Auftaktveranstaltungen“. In Agentur 3 fand jedoch ein Auftakt statt.



Die Angaben zur Gruppengröße bei den Schulungen für die Vermittlungsfachkräfte schwankten zwischen fünf bis sechs Personen bei den Workshops II und III (Agentur 2) und bis zu 25 Personen bei Workshop I (Agentur 6). Meist wurde die Gruppengröße mit ca. 12 bis 16 Personen beziffert.

Von der Vorgabe, die Fachkräfte in agenturübergreifend zusammengesetzten Workshops zu schulen, war nur Agentur 3 abgewichen: Dort schulten die BeKo-Trainer/innen der Agentur (beides Teamleitungen) ausschließlich die Arbeitsvermittler/innen ihrer Agentur. Die befragten Expert/inn/en der anderen Agenturen sahen in gemischt zusammengesetzten Workshops trotz des zusätzlichen Reiseaufwands mehr Möglichkeit zum Austausch. Es sei ein Vorteil, wenn „positive und negative Meinungen“ zusammenträfen, und für viele Teilnehmende sei es eine „wichtige Motivationsquelle gewesen, etwas über die Arbeit in anderen Agenturen zu erfahren. Schließlich sei ein Feedback im Rahmen der Gesprächstrainings an eine „befreundete“ Kollegin schwieriger als an eine „entferntere“.

Während in Regionaldirektion A (Agentur 1) die Vermittlungsfachkräfte entsprechend der im Vorfeld erhobenen Vorkenntnisse in relativ homogene Gruppen eingeteilt wurden, wich Regionaldirektion D (Agenturen 5 und 6) von dieser Empfehlung ab: Da die Internen Services bei der Planung vor allem einheitliche Gruppengrößen anstrebten, saßen dort „ganz, ganz alte Hasen“ in den Schulungen zusammen mit Fachkräften, die in der Arbeitsvermittlung gerade erst angefangen hatten. Dies sei „in keiner Weise nachteilig“ gewesen, da „beide Seiten davon profitiert haben“.

In drei der sieben Agenturen nahmen die Vermittlungsfachkräfte an allen drei Workshops in weitgehend gleicher Gruppenzusammensetzung teil. Das „Zusammengehörigkeitsgefühl“ habe etwa beim Gesprächstraining unterstützend gewirkt. Wer aus terminlichen Gründen an einer anderen Gruppe teilnehmen müssen, habe später zurückgemeldet: „Aber meine Gruppe war doch irgendwie netter.“ Eine Teamleitung stellt als Vorteil die besseren Möglichkeiten zu fachlichem Austausch heraus: „Ein Stück weit haben sich Netzwerke gebildet.“

In zwei Agenturen fanden die Schulungen entgegen den Empfehlungen in den Dienststellen statt: „Das war nicht günstig, weil diejenigen, die an diesem Standort arbeiten, in allen Pausen immer wieder an ihren Arbeitsplatz gegangen sind, um nochmal kurz Mails zu checken.“ Auch der geplante Ablauf der Workshops und der Medieneinsatz waren in diesen Fällen erschwert:

„Wir waren in \*Ort\* die ganze Zeit im Seminarraum beziehungsweise im Besprechungsraum. Der ist nicht so groß. Wir hatten zwei Flipcharts und eine Pinnwand. Da ist der Raum ganz schön gefüllt gewesen, wenn die Teilnehmer noch dazu kamen. Das ist ja in \*[Ort] natürlich ganz anders. Die Kollegen haben da [mit] zehn Flipcharts und Pinnwänden gearbeitet. Da hätte ich gar nicht gewusst, wo wir die hinstellen sollen. Also, unsere Möglichkeiten waren schon eingegrenzt. Auch Vorbereitungsräume. Wir mussten die Büros der Kollegen nutzen, die dann selbst beim Workshop waren, ne. Weil [da mussten] sich die Kollegen ja vorbereiten, auf die Übungen, auf die Rollenspiele. (Lokale/r Expert/te/in)

Für die „Muttis und Vatis“ unter den Vermittler/inne/n wurden in mehreren Agenturen Teilzeitschulungen angeboten. Für diese Fachkräfte verlängerte sich die Schulungszeit in Tagen entsprechend. Wo dies nicht geschah, hatten manche Fachkräfte Probleme mit der Schulungsteilnahme an den auswärtigen Tagungsorten. Nachdem in Agentur 6 im Verlauf der

BeKo-Einführung problematisiert worden war, dass es keine Kurse für Teilzeitbeschäftigte gab, wurde ein Kurs mit landesweit 16 Teilzeitkräften eingerichtet, für den eine begleitende Kinderbetreuung angeboten wurde.

In zwei der sieben Agenturen wurden die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) in die Schulungen einbezogen: Einer BCA wurde „angeraten“, an den Teamleitungsschulungen teilzunehmen, eine andere meldete sich freiwillig zur Teilnahme an den Fachkräfteschulungen. „Wir haben auch unsere Sichtweise in diesen Kreis ganz gut hineingetragen.“ Eine dritte BCA hatte nur an der BeKo-Auftaktveranstaltung teilgenommen.

Bei der Gestaltung der Workshops nutzten die BeKo-Trainer/innen ihre Freiräume: Vorgegeben war, „was vermittelt werden soll“. Die Trainer/innen entschieden, wie sie das taten und welche der bereitgestellten Schulungsunterlagen sie einsetzten. Sie passten Visualisierungsmedien an die räumlichen Gegebenheiten an und erstellten zusätzlich zusammenfassende, „handlichere“ Unterlagen – insbesondere auch für die Praxisbegleitung nach den Schulungen. So liegt eine laminierte Übersicht zu den Standardsequenzen seither bei vielen der Vermittlungsfachkräfte auf dem Schreibtisch. Wo dagegen externe Dienstleister als Trainer/innen tätig waren, wurden deren Schulungen sehr kritisch bewertet: Ihnen fehle es an der für die Vermittlung der Beratungskonzeption notwendigen praktischen Kompetenz.

### 3.1.5 Die Schulungen im Urteil der Fachkräfte

Einheitlich fällt das Urteil der Vermittlungsfachkräfte über den Aufbau des Schulungsprogramms aus. Im „theorielastigen“ Workshop I fühlten sich viele Teilnehmenden „überschwemmt“, andere akzeptierten ihn zum „Beschnuppern“ oder als notwendiges Übel: „Wir haben da jetzt zwar so die Grundzüge, aber so das Leben fehlt noch ein bisschen.“

„Und das zum Einstieg. Die schwierigste Situation, weil man kämpft sowieso gegen Widerstand, wenn man da wieder in Schulungen verpflichtet wurde, aus dem Alltagsgeschäft herausgerissen wird, am Ende jetzt vielleicht einem auch noch erzählt wird, man könnte gar nicht beraten, was dann an dem Selbstbewusstsein der ganzen Vermittler, Berater auch noch kratzt. Und dann kriegt man erst mal einen Theorieblock um die Ohren geknallt.“ (Fachkraft)

Im Workshop II kam zwar das „praktische Anwenden“ zu seinem Recht, doch viele Vermittlungsfachkräfte wunderten sich darüber, dass das Detailkonzept zu OEB an erster Stelle behandelt wurde.<sup>58</sup> Workshop III zum Detailkonzept IBB galt ihnen dann als „die richtige BeKo-Schulung“, in der man „das, was man täglich brauchte“, an Fallbeispielen üben konnte.

Auch eine BeKo-Trainerin bestätigt, man nehme „von Workshop I bis Workshop III bei den meisten Kollegen so einen Entwicklungsprozess auch wahr“: Workshop I sei „stark überfrachtet, da hat man viel Theorie und viel Input“. In Workshop II sehe man „Wiedererkennen“ und erste Erfahrungen.

---

<sup>58</sup> Eine Teamleitung: „Nach dem Workshop I, viele Vermittler haben mir gesagt: ‚Naja, OEB-Gespräche, weiß ich nicht, vielleicht einmal in der Woche, wenn überhaupt. Ansonsten habe ich IBB. (...) Wie soll ich OEB verstetigen, wenn ich die Fälle nicht habe?‘. Workshop 2 war ja dann nur OEB. Da wurde nur über OEB gesprochen.“

„Und bei Workshop III merkt man: Es wird so, ja, fast rund, sage ich mal, dass man auf einmal merkt: Okay, jetzt ist schon mal klar, jetzt gibt es schon mal mehr Kollegen, die sagen: ‚Jawohl, und ich habe eine Entscheidungsmatrix probiert, und sie funktioniert auch. Nicht bei jedem Kunden, und ich werde auch weiter mal daran scheitern, aber ich habe auch jetzt wenigstens mal Kunden, wo es funktioniert, und wo ich sage: Okay, die will ich auch weiter machen.‘“ (Lokale/r Experte/in)

Die Urteile „sehr theoretisch“ und „praxisnah“ bezeichnen noch in der Erinnerung der Fachkräfte das Spannungsfeld, in dem sich ihre Reaktionen und Bewertungen bewegen.

Bei den Begriffen des Fachkonzepts setzten die Teilnehmenden viele „Fragezeichen“: „Was ist eine Standardsequenz?“ „Phasen des Beratungsprozesses, Situationsanalyse, Zielfindung, Lösungsstrategien, das ganze Zeug“ – die Agentur sei „groß“ darin, „lauter blöde Fremdwörter“ zu erfinden.

Die Gesprächstrainings verbreiteten vor Schulungsbeginn „Panik“. Kolleginnen und Kollegen hätten sich „mit Hand und Fuß“ gegen die „Selbstentblößung“ in Rollenspielen gewehrt. „Wenn man Glück hatte, war man der Bewerber.“<sup>59</sup> Und doch knüpften sich gerade an diese Fallübungen die meisten positiven Erinnerungen. „Schwierig, aber gleichzeitig auch gut“, „wirklich praxisbezogen“, „wahnsinnig effektiv“, lauteten charakteristische Urteile. Es sei hilfreich gewesen, sich selbst zu beobachten: „Wie verhalte ich mich jetzt, auch von der Körpersprache her und so weiter, wie sitze ich da, wie gehe ich auf den Kunden zu?“ Zugleich habe man sehen können: „Wie gehen eigentlich andere vor, was machen die eigentlich, was nutzen die eigentlich?“ Die Rückmeldungen zu den Übungen seien „konstruktiv“ gewesen, alles sei „in dieser Gruppe“ geblieben, und da keine „Besserwisser“ dabei gewesen seien, habe man sich „auch nicht so unwohl gefühlt“.

Über die vorgegebenen Fallbeispiele gingen die Meinungen der Teilnehmenden auseinander. Der einen Fachkraft erschienen sie so „praxisnah“, dass sie die Fallgeschichten in ihrem Handordner nach vorn sortiert aufbewahrt. Eine andere Fachkraft bedauert, es seien „halt nicht unbedingt die allerrealistischsten Geschichten gewesen“:

„Das finde ich ein bisschen traurig, dass man da jetzt nicht unbedingt wirklich mal was hernimmt, wo (...) wirklich passiert ist, dann halt einfach verschlüsselt mit anderem Namen, Datenschutz hurra, aber nicht einfach irgendwelche wirren Sachen erfindet, wo man merkt, oh Gott, das ist jetzt wirklich an den Haaren herbei gezogen, so eine Situation gibt es alle hundert Jahre einmal, aber nie im Leben in einem normalen Gespräch.“ (Fachkraft)

Besonders schätzten es die Teilnehmenden daher, wenn sie „Praxisfälle aus dem täglichen Geschäft mitbringen“ konnten, um „in der großen Runde mal zu klären, wie kriegt man das geregelt, wie kriegt man das sauber abgearbeitet“. Mit solchen Übungen, die „wirklich absolut aus der Praxis gezogen“ waren, sei der dritte Workshop „mit Abstand der beste“ gewesen. Die zunächst so gefürchteten Übungen ermöglichten einen Austausch in einem „geschützten Rahmen“, in dem man zugleich „gefordert“ war, „selber ran“ musste und zur Reflexion „auf die Metaebene“ gehen konnte.

---

<sup>59</sup> Eine BeKo-Trainerin berichtet von einem Teilnehmer, der aus Angst vor der Teilnahme an Rollenspielen während des Trainings akut erkrankte. Trainer/innen verzichteten zum Teil auf den Einsatz von Videokameras oder stellten diesen frei.

Unter den Materialien schnitten vor allem die Lehrfilme im Urteil mehrerer Gesprächspartner/inne/n schlecht ab. Regeln der Gesprächsführung seien „sehr ermüdend“ demonstriert worden: „Und dann fragt man sich, gut, hast du jetzt Zeit, in so einem Erstgespräch wirklich 20-mal ‚Haben Sie das verstanden?‘ zu sagen. Und dann: ‚Darf ich noch einmal zusammenfassen?‘“ Eine Vermittlerin ärgert sich über das von der Führungsakademie inszenierte Erstgespräch mit einem Koch, der sich arbeitslos gemeldet hat:

„Also das berufskundliche Wissen der Beraterin war da null. So ein Gespräch hätte ich nicht filmen dürfen. Aber das ist eben diese Lostrennung: Ich habe das Inhaltliche überhaupt nicht wahrgenommen, ich habe nur die Struktur zeigen wollen. Und das finde ich, war bis jetzt, meine persönliche Meinung, für uns Vermittler wie so ein Schlag ins Gesicht, weil das ist nicht richtig, das ist nicht wahr. (...) Das ist auch nicht das, was die Kunden wollen. Die Kunden wollen jemanden, der vom Arbeitsmarkt etwas weiß, der berufskundlich was weiß, und nicht jemanden, der sich nur auf die Struktur der Agentur konzentriert. Das ist Fakt. Und das kommt mir bei BeKo zu kurz.“ (Fachkraft)

Auch die Unterrichtseinheit des webbasierten Trainings wurde von einigen Fachkräften als „unrealistisch“ und „mühsam“ bewertet; es sei „absehbar“ gewesen, „welche Antwort man geben soll“. Unter den schriftlichen BeKo-Materialien werden das „Handbuch zum Reinsehen“ und die Übersicht über die Phasen und Standardsequenzen am positivsten bewertet; ansonsten habe man „unglaublich viel Papier mitbekommen mit BeKo“.

Viele Aussagen der Interviewpartner/innen lassen erkennen, dass das persönliche Engagement der Trainer/innen wesentlich über die Akzeptanz von BeKo bei den Fachkräften entschied. Durch eine „spielerische“ und „eher freie“ Gestaltung hätten sie anfängliche „Resentiments“ überwunden und „theorielastige“ Inhalte „sehr verständlich weitergegeben“.

„Die Dozenten haben da auch für sich erkannt, welche Prioritäten denn die wichtigsten sind aus diesem ganzen Beratungskonzeptionswerk, welche man denn da am besten verwenden könnte, und welche Überschriften, welche Ideen als letzte denn da sein sollten, die bei den Leuten im Hirn sich festsetzen sollten. Und die den Leuten klar zu machen, und das dann spielerisch mit den Leuten umzusetzen in Praxisübungen, das war zumindestens dann erstens auch amüsant, zweitens nicht so tierisch ernst, und jeder merkte auch, dass das jetzt nicht schwierig ist, sondern dass das Sachen sind, die man sowieso macht.“ (Fachkraft)

Kritischere Rückmeldungen bezogen sich eher auf Schulungen zu Beginn der BeKo-Einführung, in denen die Trainer/innen „zu wenig eingespielt“ gewesen seien. Dass sie von „Vermittlerkollegen“ geschult wurden, rief bei einigen Teilnehmenden gegensätzliche Reaktionen hervor: Die einen schätzten den „Praxisbezug“, andere hätten sich eher „externe“ Trainer/innen gewünscht.

Auch die Teamleitungen berichteten in den Expert/inn/eninterviews, dass die Schulungen von den Fachkräften nach anfänglicher Skepsis gut angenommen wurden. „Irgendwo kam dann jeder wirklich an den Punkt, wenn es nicht beim ersten Mal war, dann eben beim zweiten oder dritten Workshop: ‚Es war noch mal richtig gut.‘“ „Ich habe selten so viele positive Rückmeldungen von Schulungen bekommen wie bei BeKo.“ Allerdings hätten dienstjüngere Fachkräfte die Workshops besser angenommen als erfahrene Vermittlungsfachkräfte, die nicht so leicht zu überzeugen seien, Gewohntes in Frage zu stellen. Einigen Teamleitungen erschienen die Schulungen zu kurz: Sie seien eher eine „Schnellbesohlung“ gewesen, die einem Vergleich mit der zehnmonatigen Ausbildung zum Arbeitsberater / zur Arbeitsberaterin

nicht standhalten könne. Auch die langen zeitlichen Abstände zwischen den drei Modulen in einem Qualifizierungsprozess, der meist wenigstens ein Jahr beanspruchte, wurden als ungünstig eingeschätzt. Bei einigen Fachkräften seien zwischen den Workshops I und II „sechs Monate vergangen“. Schließlich seien aus Sicht vieler Beteiligter die Rahmenbedingungen für die Schulungen ungünstig gewesen, denn die Fachkräfte mussten „die Arbeit dennoch schaffen, das hat immer so einen negativen Touch“ (Teamleitung). Und die Fachkräfte seien nach der Rückkehr aus den Schulungen eher unbegleitet in die BeKo-Umsetzung gestartet (Geschäftsführung, vgl. dazu auch 3.2).

### **3.1.6 Implementation ohne Einbeziehung von Genderexpertise**

Informationen und Bewertungen zum Einbezug von Genderexpertise während des BeKo-Einführungsprozesses liegen vor allem von Seiten der BCA vor. Zum Thema der Genderrelevanz der Beratungskonzeption äußerten sich zudem Leitungskräfte auf zentraler und regionaler Ebene.

Alle befragten BCA stimmten in ihrer Kritik überein, dass gender- und gleichstellungsrelevante Fragestellungen und die entsprechende Expertise der BCA im Entwicklungs- und Einführungsprozess weder konzeptionell-inhaltlich noch organisatorisch systematisch einbezogen worden seien. Die Möglichkeit zur Stellungnahme sei der BCA einer Regionaldirektion erst auf eine eigene Anfrage hin eingeräumt worden; zu diesem Zeitpunkt war jedoch das Grundlagenpapier für den Bereich der Arbeitsvermittlung bereits weitgehend fertiggestellt, der veranschlagte Zeitraum zur Sichtung der bereits entwickelten Materialien aus Sicht der Beteiligten erwies sich als zu kurz. Eine weitere BCA wurde ebenfalls nach einer entsprechenden Intervention in die Entwicklung von Lernmodulen einbezogen und habe sich für die Anwendung von Beispielen aus dem Bereich Chancengleichheit in den Schulungsmaterialien erfolgreich eingesetzt (z.B. Beratung zu Berufswahlwünschen, die als „untypisch“ gelten).

An vier einbezogenen Standorten waren die BCA über die Einführung von BeKo lediglich allgemein in Kenntnis gesetzt worden. An den drei anderen Standorten waren BCA stärker an der Einführung von BeKo beteiligt: In einem Fall hatte die BCA an einem agenturinternen Einführungsworkshop teilgenommen, dann allerdings nichts mehr über die weitere Einführung erfahren. Die Regionaldirektion habe standortübergreifende BeKo-Workshops für BCA durchgeführt, nachdem diese wie beschrieben eine Beteiligung angemahnt hatten. An einem anderen Agenturstandort hatte die BCA auf Anraten der Geschäftsführung an der Schulung für Teamleitungen teilgenommen. Eine dritte BCA hatte in Eigeninitiative an einer Schulung für Fachkräfte teilgenommen.

Nach Einschätzung der an den Schulungen beteiligten BCA führte allein ihre Teilnahme dazu, dass genderrelevante Aspekte (insbesondere der unterschiedliche Beratungsbedarf von Männern und Frauen in unterschiedlichen Erwerbsphasen sowie die Rahmenbedingungen durch Betreuungsaufgaben) in den jeweiligen Schulungen in ihrer Arbeitsagentur stärker in den Fokus gerückt wurden. Ihre Expertise und ihre Praxisbeispiele seien in die Schulungen insbesondere zur OEB mit eingeflossen und von Trainer/inne/n gezielt aufgegriffen worden.

Als Effekt der Schulungsteilnahme wird z.B. von einer verstärkten Vermittlung an Angebote der BCA berichtet.<sup>60</sup>

„Das war gut, dass ich da war“, oder: „Wir haben auch unsere Sichtweise in diesen Kreis ganz gut hineingetragen“, so bewerteten teilnehmende BCA ihre Beteiligung am BeKo-Einführungsprozess einerseits positiv. Insgesamt ergeben diese und andere Aussagen jedoch das Bild, dass genderrelevante Aspekte und diesbezügliche interne Expertise allenfalls durch Zufall und persönliches Engagement zur Geltung gebracht werden konnten.

## **3.2 Alltagstransfer und Nachhaltigkeit**

Unter den im Rahmen der Evaluation befragten Expert/inn/en der Agenturen und Regionaldirektionen bestand Konsens darüber, dass sich ein verändertes Beratungsverständnis erst im Laufe der Zeit herausbilden und festigen kann. Gerade weil es bei der Einführung von BeKo nicht nur um Wissenserweiterung, sondern vielmehr um Reflexion und Verhaltensänderungen gehe, sei der Implementations- und Verstetigungsprozess komplizierter als bei sonst üblichen Produkt- oder Programmeinführungen. Man könne nach einem Qualifizierungsprozess von elf Schulungstagen nicht erwarten, dass die Beratungskonzeption „gelebt“ werde. Die Aktivitäten, die sich in den Agenturen an die Präsenzs Schulungen anschließen sollten, wurden in einer der einbezogenen Regionaldirektionen als Transferbegleitung, in den übrigen nach gängigem BA-Sprachgebrauch als Verstetigung oder nachhaltige Implementierung bezeichnet.

### **3.2.1 Unterstützung durch die Regionaldirektionen**

Die Regionaldirektionen der Bundesagentur für Arbeit hatten auch in der Phase der „Nachhaltung“ wichtige koordinierende und unterstützende Funktionen für die Agenturen, bei denen nun die Hauptverantwortung lag. Die Regionaldirektionen gingen dabei jeweils eigene Wege, standen jedoch untereinander in Erfahrungsaustausch, der teilweise durch die Zentrale der Bundesagentur für Arbeit organisiert und unterstützt wurde.

Ein Element zur Unterstützung der Agenturen bei der Einführung der Beratungskonzeption war die Einrichtung einer BeKo-Intranetseite. Die Idee dazu war von einem zentralen Workshop ausgegangen. Alle Regionaldirektionen sollten nach einer ähnlichen Struktur eine Intranetseite aufbauen, auf der „alles verortet ist, was man zu dem Thema Beratungskonzeption wissen muss oder wissen könnte“ (Experte/in). Auf dieser Seite sollten auch regionale und lokale Informationen zu BeKo bereitgestellt werden. Diese Intranetseite sollte nicht nur für das SGB III, sondern auch für die BeKo-Einführung im SGB II genutzt werden.

---

<sup>60</sup> Die befragten BCA berichteten, dass sie – obwohl dies nicht ihrem vorgesehen Tätigkeitsspektrum entspricht – in manchen Fällen Berufsrückkehrende nicht nur im Rahmen von Veranstaltungen informieren, sondern auch im Einzelgespräch beraten. Frauen würden von Seiten der Vermittler/innen teilweise gezielt weitergeleitet, wenn es z.B. um Fragen der Vereinbarkeit oder um Neuorientierungsbedarf im Zusammenhang mit der Berufsrückkehr gehe (so auch in drei Fällen beobachtet).

Alle Regionaldirektionen wirkten darauf hin, dass in den Arbeitsagenturen Verstetigungskonzepte entwickelt und umgesetzt wurden, und unterstützten die lokalen Agenturen dabei, indem sie Material bereitstellten, Schulungen, Workshops und Erfahrungsaustausch organisierten und personelle Unterstützung durch Expert/inn/en anboten. Mögliche Aktivitäten zur Verstetigung wurden in Praxishilfen zusammengestellt, die RD B (Agenturen 2 und 4) als „Angebotspaket“ bezeichnete: „Dann kann man sich modular das herausgreifen, was man möchte.“

#### *Regionaldirektion A: „System der Professionalisierung“*

In der für Agentur 1 zuständigen Regionaldirektion A war die BeKo-Einführung im Sommer 2011 abgeschlossen. Parallel zur BeKo-Einführung richtete die Regionaldirektion 2010 eine Beratungsakademie ein. Den Transfer der Beratungskonzeption in die Praxis über die Schulungen hinaus zu begleiten, ist seit 2011 Teil eines Pilotprojekts zur „Professionalisierung der Beratungs- und Vermittlungsgespräche“. Die Beratungskonzeption habe „eine Grundlage für ein anspruchsvolles Verständnis für Beratung gelegt“, das es jetzt weiter zu entwickeln gelte (RD A 2013).

„Wir haben für uns immer gesagt: Die richtige Arbeit geht eigentlich nach der formalen Einführung oder nach Workshop I los. (...) Was passiert, wenn die Leute aus den Workshops entlassen sind und zurück sind in den Agenturen? Und da haben wir immer gesagt: Da müssen wir ansetzen. Ansonsten passiert es uns mit BeKo: Wir führen es ein, und wir schleichen es wieder aus.“ (Experte/in)

Mit ihren Empfehlungen zur Transferbegleitung von BeKo signalisierte die Regionaldirektion, dass ihr das Thema wichtig ist und deshalb erwartet wird, „dass da was passiert in den Agenturen“. Dem Konzept lag die Überlegung zugrunde, dass das Knowhow zur Beratungskonzeption in jeder Agentur vorhanden ist und weiterentwickelt wird. In den Agenturen sollte jeweils eine Führungskraft die Verantwortung für die BeKo-Verstetigung übernehmen und jeweils eine Fachkraft als BeKo-Transferbegleiter/in tätig werden. Die Verantwortung für die Verstetigung von BeKo wurde als Führungsaufgabe gesehen: „Das muss vor allem durch die Geschäftsleitung und die Führungskräfte auch immer wieder thematisiert werden, und auch Raum gegeben werden, dass das umgesetzt wird.“ (Experte/in)

Die Geschäftsführung der Regionaldirektion sprach die Beratungsqualität, der über BeKo hinaus auch andere Themen zugeordnet werden, regelmäßig in den „Performancedialogen“ mit den Geschäftsführungen der Arbeitsagenturen an und machte dabei deutlich, dass es bei der Zielerreichung auch darum gehe. Die Umsetzung des „Systems der Professionalisierung“ war als persönliches Ziel der Vorsitzenden der Geschäftsführungen der Agenturen Bestandteil der Zielvereinbarung und wurde u. a. daran gemessen, wie weit die Transferbegleiter/innen für ihre Aufgabe freigestellt waren. Die Stammtrainer/innen der Beratungsakademie bilden als „Kerngruppe für Professionalisierung“ Transferbegleiter/innen aus und machen Multiplikator/inn/en zu Fachthemen Qualifizierungsangebote. In den Agenturen sollen Transferbegleiter/innen individuelle Lernprozesse der Fachkräfte am Arbeitsplatz unterstützen, während Multiplikator/inn/en ggf. auch im IS-Verbund Gruppenschulungen zu Fachthemen anbieten.

Bei der Qualifizierung zu „Transferförderung durch Lernprozessbegleitung“ stützte sich die Regionaldirektion auf einen externen Dienstleister, der zugleich im Rahmen der Einführung der Beratungskonzeption SGB II bundesweit BeKo-Trainer/innen der Jobcenter schulte (vgl. SOFI u.a. 2013, Dienstleister B 2012). Die Qualifizierung sollte die Transferbegleiterinnen und Transferbegleiter befähigen,

- „(1.) den individuellen Lernbedarf der Fachkräfte festzustellen und Lernziele zu klären,
- (2.) geeignete Lernwege zur Deckung des Lernbedarfs zu entwickeln und Lernvereinbarungsgespräche zu führen,
- (3.) Lernaufgaben für das arbeitsintegrierte Lernen der Fachkräfte entsprechend der Lernvereinbarung auszuwählen, für das Lernen aufzubereiten und an die Lernenden zu übergeben,
- (4.) den Lernprozess der Fachkräfte im Blick zu behalten und zu unterstützen und über Lernklippen hinwegzuhelfen,
- (5.) Auswertungsgespräche zu führen und
- (6.) das Gelernte durch die Fachkräfte und durch eigene Aktivitäten zu dokumentieren und zu sichern bzw. sichern zu lassen und im Sinne des Wissens- und Erfahrungsmanagements weiterzugeben“ (Dienstleister B, Brief an Geschäftsführungen).

Die Transferbegleiter/innen sollten für ihre Aufgabenerfüllung im Rahmen der BeKo-Verstetigung teilweise freigestellt werden:

„Wir wollten keine vollkommene, also, keine 100-Prozent-Freistellung, weil wir glauben, es tut den Kollegen gut, wenn sie selber in der Praxis bleiben. Aber wir haben gesagt: Die untere Grenze sind 50 Prozent.“ (Experte/in)

In den lokalen Agenturen lagen die Freistellungen für Transferbegleiter/innen zwischen 25 und 100 Prozent.

Gemeinsam mit einzelnen Transferbegleiter/innen und BeKo-Trainer/innen hat die Regionaldirektion kleine Trainingseinheiten zur Vertiefung von BeKo entworfen, die den Teamleitungen zur Unterstützung der Verstetigung zur Verfügung gestellt wurden. Schwerpunkt der Arbeit der Transferbegleiter/innen waren die kollegiale Fallberatung in Form von kollegialen Hospitationen und die individuelle Lernbegleitung. Die Transferbegleiter/innen wurden in diesen Methoden ausgebildet und gingen mit ihren Angeboten auf die Fachkräfte zu. Für den agenturübergreifenden Erfahrungsaustausch zwischen den Transferbegleiter/innen wurden in Zusammenarbeit mit der Beratungsakademie und dem externen Dienstleister dreitägige „Reflexionstage“ durchgeführt.

Darüber hinaus wurden Fachkräfte als Koordinator/innen bzw. Multiplikator/innen für Expertenwissen ausgebildet, die in den Arbeitsagenturen und IS-Verbünden für thematische Qualifizierungen zur Verfügung stehen.

„Berufskundliches, bildungskundliches arbeitsmarktlisches Fachwissen, Förderungsfachwissen fehlt in vielen Fällen insbesondere bei den Vermittlern. (...) Wir üben momentan in einer Agentur mit einem Pilotseminar mit Vermittlern ein, wie BeKo-Methodik und Fachwissen: Arbeitsmarkt, Berufskunde und Förderungsrecht, wie das stärker eingeübt werden kann vor Ort.“ (Experte/in)

Angeboten wurde z.B. auch ein Training in interkultureller Beratungskompetenz.



### *Regionaldirektion B: „Ganzheitliche Qualitätsentwicklung“*

Auch in Regionaldirektion B (Agenturen 2 und 4) wurde die BeKo-Verstetigung nach Abschluss der Schulungen im Sommer 2011 als integraler Bestandteil einer umfassenderen, „ganzheitlichen“ Qualitätsentwicklung interpretiert. Eine Arbeitsgruppe der Regionaldirektion soll seither die Implementation unterschiedlicher Bausteine (z.B. BeKo, 4PM, VerBIS) unter Qualitätsaspekten begleiten.

„Wir betrachten jetzt nicht nur BeKo und die Umsetzung von BeKo, zum Beispiel in Hospitationen, sondern wir betrachten das Zusammenspiel auch mit 4PM. Also mit der strukturierten Abarbeitung, sage ich jetzt mal, oder Herstellung von Datenqualität. Das soll ein ganzheitliches Verständnis sein, und da gehört auch ein Stück weit Berufs- und Bildungskunde rein. (Experte/in)

Die Regionaldirektion hat ihre „Angebotskonzepte“ zur Verstetigung von BeKo für die Agenturen ins Intranet gestellt, und angeboten, diese Konzepte vor Ort durch Programmberater/innen der Regionaldirektion vorstellen zu lassen. Die Angebote seien von den Agenturen in unterschiedlichem Umfang genutzt worden.

### *Regionaldirektion C: Hospitationen und rechtskreisübergreifende Begleitung*

In Regionaldirektion C (Agentur 3) begleitet ein Team, das für die BeKo-Einführung in beiden Rechtskreisen – SGB III und SGB II – zuständig ist, seit Sommer 2011 die nachhaltige Implementierung in den Agenturen. Dem Team gehören Programmberater/innen für Arbeitsvermittlung, Rehabilitation und U25-Bereich an.

„Die Kollegen aus dem SGB-III-Bereich können nicht unmittelbar in die Einführung [in den Jobcentern] mit eingebunden werden, das schaffen sie von den Ressourcen nicht, außerdem sind sie ja selbst noch mit BeKo befasst. Was man aber nicht machen darf: das wirklich zu separieren. Sondern da muss man rechtskreisübergreifend handeln und vernetzte Strukturen schaffen.“ (Experte/in)

Alle Programmberater/innen aus den Programmbereichen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber erhielten eine eintägige BeKo-Schulung, damit ihnen BeKo zumindest in der Grundstruktur bekannt ist. Für die BeKo-Trainer/innen der Agenturen hat diese Regionaldirektion eine „BeKo-Ablage“ eingerichtet, in der sämtliche Schulungsunterlagen sowie ergänzende Materialien eingestellt wurden. Die Trainer/innen konnten diese Ablage mit eigenen Produkten (Visualisierungen, Protokolle usw.) füllen.

Den Teamleitungen gibt die Regionaldirektion eine Arbeitshilfe zu operativen Prozessen an die Hand, in denen Hospitation, Beratung und Vermittlung nach BeKo umfassend behandelt werden. Hospitationen werden als zentrales Führungsinstrument angesehen. Die von der Zentrale erarbeiteten BeKo-Hospitationsbögen erweiterte die Regionaldirektion zu einem integrierten Bogen für die Qualitätsziele von BeKo und 4PM. Die Frage sei jedoch, ob die Teamleiter/innen bei der Hospitation mehr auf 4PM und VerBIS-Dokumentation achten oder – was als sehr ambitioniert eingeschätzt wird – auch auf den Beratungsprozess in Verbindung mit den Geschäftsprozessen: „Und darin bewegen sich die Teamleiter mal mehr bezogen auf BeKo und mal mehr bezogen auf Eingliederungsgeschichten.“(Experte/in)

Die Hospitationen der Teamleitungen dienen immer auch der Beurteilung der Fachkräfte. Im Zentrum soll aber nach Auskunft der Expert/inne/n stehen, Mitarbeiter/innen bei Bedarf „zu befähigen“, den „qualitativen Anforderungen“ besser zu entsprechen.

Diese Regionaldirektion unternahm auch einen Versuch, die Beratungsqualität „niedrigschwellig“ quantitativ auszudrücken, um das Thema für die oberen Führungskräfte „irgendwie fassbarer“ zu machen:

„Je höher man kommt, desto mehr Geschäftsbereiche hat man unter sich, und umso weniger hat man vielleicht den tiefen fachlichen Einblick, und umso mehr muss man sich einfach dem widmen, was Statistik, was Zahlen, was Controlling betrifft oder was die Fachbereiche einem beisteuern.“ (Experte/in)

Man habe „eine Art Tableau entwickelt“, mit dem man Beratung „teambezogen“ „in Noten widerspiegeln kann.“ Diese Idee sei jedoch nie umgesetzt worden, erstens „weil Beratung ein Qualitätsthema ist“ und sich schlecht in Benotungen fassen lässt, und weil man zweitens fürchtete, damit zu viel Unruhe zu schaffen, und den Widerstand des Personalrates voraussah.

Auf einer Tagung der Regionaldirektion für die Geschäftsführer Operativ im April 2011 wurde den Agenturen nahegelegt, über eigene Nachschaltmodule zu BeKo nachzudenken. Im August 2012 wurde den Agenturen über einen „Rundbrief zur Verstetigung“ Hilfe bei den Hospitationen angeboten, und sie wurden gebeten, ihren Bedarf an regionalem Erfahrungsaustausch zu BeKo zu melden. Diese Angebote seien allerdings weitgehend ohne Resonanz bei den Agenturen geblieben. In den Gesprächen in der Regionaldirektion und in der Agentur 3 wurde deutlich, dass die Fach- und Führungskräfte der Agenturen eine Hospitation durch Mitarbeiter/innen der Regionaldirektion eher als Kontrollmaßnahme denn als Unterstützungsangebot wahrgenommen hätten. Nach Einschätzung der Regionaldirektion war die Umsetzung der Beratungskonzeption Ende 2012 immer noch stark defizitär: BeKo wurde zwar zunehmend als wichtig erkannt, aber „noch nicht so gelebt, wie es gelebt werden könnte“, weil immer noch „alte, lieb gewordene Gewohnheiten die Beratungsgespräche prägen“ und viele Fachkräfte noch nicht in der Lage waren, die Grundstruktur von BeKo umzusetzen. Außerdem werde die Beratungskonzeption teilweise auch eher als ein Projekt unter vielen angesehen.

„Es sind immer andere Dinge wichtiger. Ja, BeKo, aber da sind wir ja nun mit durch. Nach BeKo kam KDL, dann kam INGA, jetzt kommt wieder was anderes, also es kommt ja immer was, das ist ja das Schöne in der Bundesagentur.“ (Experte/in)

Mit dem Ziel, die Beratungskonzeption wieder stärker in den Blick der Fach- und Führungskräfte in den Agenturen zu bringen, führte die Regionaldirektion im Mai 2013 mit allen lokalen Agenturen einen Workshop zu Verstetigungsmaßnahmen durch (RD C 2013, 2013a und 2013b). Dabei zeigte sich, dass die Teilnehmenden BeKo überwiegend als taugliches Konzept bewerteten (Durchschnitt von 8,3 Punkten auf einer Zehnerskala), aber gleichzeitig einschätzten, dass BeKo in den Agenturen eher noch nicht ausreichend angekommen ist (Durchschnitt von 4,6 auf einer Zehnerskala). „Wir sind vielleicht so in der Übergangsphase von Einführung zur Verstetigung, aber wir brauchen dafür noch ganz viel Zeit.“ (Experte/in)

Zu den dort formulierten Empfehlungen für die Verstetigung von BeKo gehören: BeKo-Schulungen für neue Fachkräfte, BeKo-Schulungen für die Führungskräfte der Arbeitsagenturen und der Regionaldirektion, regelmäßige Thematisierung von BeKo in Leistungszirkeln, Nutzung weiterführender Regel-Fortbildungsangebote (z.B. obligatorisches BeKo IV), Reaktivierung der BeKo-Koordinatoren in den Arbeitsagenturen, regelmäßige Hospitationen der Führungskräfte (keine Kontrolle), Freistellung der Trainer/innen für Fortbildungsmaßnahmen, ggfs. auch verstärkter Einsatz externer Trainer/innen, intensivere Nutzung von kollegialer Fallberatung, verstärkte Nutzung des Berufspsychologischen Service (BPS), Intensivierung der agenturübergreifenden Zusammenarbeit, regelmäßige BeKo-Workshops mit der Regionaldirektion, BeKo-Post oder BeKo-Newsletter, Einführung eines Gütesiegels BeKo für die Teams. Die Agenturen sollten durch einen Ideenpool an lokalen, regionalen, bundesweiten Verstetigungsmaßnahmen unterstützt werden. Verabredet wurde, jährlich einen zweitägigen agenturübergreifenden Austausch zu BeKo durchzuführen und eine enge Verzahnung der Einführung von BeKo im SGB II mit dem SGB III zu sichern. Die Regionaldirektion verpflichtete sich, agenturübergreifende Verstetigungsmaterialien für BeKo zur Verfügung zu stellen.

Seit Anfang 2013 bietet die RD auch Verstetigungs-Workshops für Teamleitungen der allgemeinen Arbeitsvermittlung an, die von allen Agenturen besucht wurden. Im Oktober 2013 fand in der Agentur 3 ein rechtskreisübergreifender Feedback-Workshop zu BeKo statt. Für Anfang 2014 war ein weiterer Vertiefungsworkshop für Teamleitungen geplant, um diese weiter für die Hospitationen zu BeKo zu qualifizieren.

#### *Regionaldirektionen D und E: Schulung von BeKo-Expert/inn/en*

Regionaldirektion D (Agenturen 5 und 6) hatte an ihre Agenturen nicht die Anforderung gestellt, ein schriftliches Verstetigungskonzept vorzulegen, sondern die Empfehlung gegeben, sich aus einem Baukastensystem Elemente zu nehmen und damit zu arbeiten. Die BeKo-Schulungen begannen in der Region später als anderswo und waren erst im Sommer 2012 abgeschlossen. Die BeKo-Trainer/innen in den Agenturen sollten dafür gewonnen werden, die Einführung der Beratungskonzeption nach Ende der Präsenzs Schulungen als sogenannte BeKo-Expert/inn/en weiter zu begleiten.

„Wir haben die Agenturen gebeten, für diese drei Bereiche, Arbeitsvermittlung, Rehabilitation und Berufsberatung sogenannte BeKo-Experten, man hätte sie auch anders nennen können, also sich verantwortlich fühlende Fachleute für BeKo zu benennen und eine Führungskraft, die mindestens auf der Bereichsebene sitzt, um diesen Menschen irgendwo auch fachlich Gehör zu verschaffen und dafür zu sorgen, dass auch der Rahmen gewährt wird, da etwas zu tun.“ (Experte/in)

Diese BeKo-Expert/inn/en wurden für ihre neuen Aufgaben durch Stammtrainer/innen der Regionaldirektion speziell geschult. Themen waren dabei u. a. die Durchführung von Hospitationen – „also Hospitation auch auf Augenhöhe durch Kollegen“ – und die Umsetzung kollegialer Beratung im Team. Außerdem ging es um sogenannte „Minischulungsbedarfe, die man in einer Agentur selber abdecken kann“, z. B. im Rahmen von Leistungszirkeln. Die BeKo-Trainer/innen in den Agenturen wurden daher auch nach Abschluss der Präsenzs Schulungen für die Fachkräfte von den Stammtrainer/inn/en der Regionaldirektionen weiter betreut. Rückblickend sei dies eine richtige Entscheidung gewesen. So habe man „das Know-

how wirklich mit aller Fluktuation, die natürlich dahinter steht in den Agenturen“, weitgehend erhalten können. Allerdings gab es die Befürchtung, dass im Zuge der Neuorganisation der Agenturen, d. h. aufgrund der Neuzuschnitte der Bezirke, Personal verloren gehen und damit der Verstetigungsprozess beeinträchtigt werden könnte.

Für die Teamleitungen wurden Workshops angeboten, auf denen sie Anregungen zur BeKo-Verstetigung in ihren Teams erhielten und dafür methodisch geschult wurden. Empfohlen wurden z. B. Minilektionen, die sie im Rahmen von Dienstbesprechungen oder Leistungszirkeln anbieten könnten. Die Workshops sind nach Aussagen der Mitarbeiter/innen der Regionaldirektion bei den Teamleitungen „gut angekommen“, die Rückmeldungen seien überwiegend positiv gewesen.

In der Regionaldirektion E (Agentur 7) wurde überlegt, in jeder Agentur eine Transferbegleitung zu implementieren. Dies sei jedoch aus verschiedenen Gründen nicht möglich gewesen. Stattdessen habe man sich auch hier dafür entschieden, die Trainer/innen als BeKo-Expert/inn/en zu nutzen, um das Knowhow in den Agenturen weiter verstetigen zu können.

### **3.2.2 BeKo im Agenturalltag**

Wie die Beratungskonzeption im Alltag der Arbeitnehmervermittlung ankommen würde, war seit Beginn der BeKo-Einführung Thema in den Planungsgesprächen der Arbeitsagenturen. An keinem der Standorte war die Umsetzung einfach, da die Fachkräfte durch die tagesaktuellen Anforderungen überall stark eingebunden waren und die Ressourcen für eine systematische Reflexion und Vertiefung von BeKo nach den Schulungen knapp waren. „BeKo war zuerst mal für alle richtig viel Arbeit.“ Die in die Evaluation einbezogenen Agenturen haben sich dieser Aufgabe unter ihren jeweiligen Bedingungen auf unterschiedliche Weise gestellt, und nirgends war zum Zeitpunkt der letzten Erhebungen (im Spätsommer 2013) ein abschließendes Urteil über die angestrebte „Nachhaltigkeit“ und „Anwendungsverstetigung“ möglich. Die größte Schwierigkeit bei der Umsetzung von BeKo sei, „dass man sich im Grunde genommen permanent damit beschäftigen muss“, und dafür fehle es oft an Zeit, lautete ein typisches Urteil einer Teamleitung.

*Agentur 1* erstellte unmittelbar nach den Schulungen im Sommer 2011 ein umfassendes Verstetigungskonzept für BeKo. Den Mitarbeiter/inne/n sollte die Möglichkeit gegeben werden, „das Erlernte aus der BeKo-Grundqualifizierung in der Praxisarbeit zu integrieren“, sich „analog den steigenden Anforderungen des Arbeits- und Ausbildungsmarktes“ individuell weiterzuentwickeln und damit auch die Qualität ihrer Beratungsarbeit zu erhöhen. In der Agentur wurde ein Bereichsleiter als BeKo-Verantwortlicher benannt, der u. a. die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verstetigung von BeKo schaffen, die Arbeit der BeKo-Transferbegleiterin unterstützen und die Umsetzung des Konzepts nachhalten sollte. In einer eigenen „BeKo-Ablage“ für die Vermittlungs- und Beratungsfachkräfte sind die Schulungsunterlagen und weitere Materialien gesammelt, so dass eine kleine Wissensdatenbank existiert – „alles, was zu BeKo letztendlich irgendwo im Angebot ist“ (Führungskraft).

Für die Transferbegleitung wurde eine BeKo-Trainerin gewonnen, die an der Ausarbeitung des Verstetigungskonzepts beteiligt und von Oktober 2011 bis April 2012 mit ihrem gesamten Stellenumfang (75 %) für die Umsetzung freigestellt war. Die Transferbegleiterin führte in

dieser Zeit in allen Teams „Refresh“-Veranstaltungen durch, in denen reflektiert wurde, wie sich die Beratung verändert hatte:

„Und es war erstaunlich, wie viel Positives da war. Also mehr mit dem Kunden im Kontakt sein, PC weniger als Kommunikationspartner nutzen, sondern beim Kunden im Gespräch sein. Und eine sehr interessante Aussage (...) von einem Teamleiter speziell: Er merkt es daran, dass er weniger Beschwerden hat von Kunden, und wenn er Beschwerden hat, Signale kommen: ‚Das Ergebnis, mit dem bin ich nicht zufrieden. Aber die Art und Weise, wie der Mitarbeiter das Gespräch mit mir geführt hat oder wie er mit mir umgegangen ist, das war völlig in Ordnung.‘ Und diese Differenzierung, das ist für mich ein Indikator, dass da etwas passiert ist bei den Kollegen.“ (Lokale/r Experte/in)

Den Fachkräften bot die Transferbegleitung „Lerntage“ mit zwei Hospitationen an. Führungskräfte äußerten sich zuversichtlich, dass BeKo sich „immer mehr verstetigen“ wird: Das habe „super geklappt“, und man habe Glück gehabt mit der Transferbegleitung. Danach war die Transferbegleiterin zeitweise gar nicht mehr, später mit wechselndem Umfang freigestellt: „Ohne Freistellung – erzähle ich lieber nicht, wie es mir gegangen ist.“

Zwei der drei Vermittlungsfachkräfte, die Anfang 2013 im Rahmen der Evaluation interviewt wurden bzw. bei denen hospitiert wurde, erwähnten in allgemeiner Form die Funktion der „Prozessbegleiterin“ und die Hospitationen („es waren ja genug Leute da zum Hospitieren“). Eine Fachkraft wünschte sich einen „Vermittlertag“, zu dem „jeder so ein paar Fälle mitbringt“. Einige der Vermittlungsteams waren jedoch „um die Hälfte geschrumpft“, und da die Agentur geschäftspolitisch vor allem auf kurze Wartezeiten bis zum Erstgespräch setzte, hatte die Transferbegleiterin den Eindruck, BeKo bleibe „auf der Strecke“.

„Um Wartezeiten unter Kontrolle zu kriegen, machen sie im Wechsel Sofortzugang mit Viertelstunden-Gesprächen. Dann frage ich Sie, wie gestalte ich so einen Kommunikationsprozess, wenn ich bestimmte Dokumentationen und bestimmte Dinge in dieser Viertelstunde laufen lassen muss. Das ist wirklich Stress. (...) Die Bereitschaft zu sagen, ich investiere mal einen Tag, um mein Beratungstun zu reflektieren unter solchen Bedingungen, das brauchen Sie nicht erwarten.“ (Lokale/r Experte/in)

Die Geschäftsführung der *Agentur 2* betonte, man habe früh die Notwendigkeit eines einheitlichen Qualitätsstandards in der professionellen Beratung gesehen, um mit Blick auf den Fachkräftemangel neue Potenziale in der Vermittlung zu erschließen. Dass man die Einführung der Beratungskonzeption geschäftspolitisch von Anfang an als sehr wichtig ansah, wurde auch von den befragten lokalen Expert/inn/en so wahrgenommen.

„Wir waren also aber auch alle hier im Haus von BeKo von der ersten Minute an wirklich absolut überzeugt. Und auch die Geschäftsleitung hat dafür gesorgt, dass alles schnell und eigentlich fristgerecht umgesetzt wurde. Weniger, weil wir die Fristen gehabt haben, sondern weil wir nach Möglichkeit BeKo schnell einführen wollten, um auch die Erfolge daraus zu generieren.“ (Teamleitung)

Dabei habe man jedoch versäumt, sich vor Einführung von BeKo inhaltlich mit dem Thema Beratung auseinander zu setzen. Für die Fachkräfte sei vielmehr der Eindruck entstanden, sie sollten ihr bisheriges Wissen über Beratung ablegen und mit BeKo noch einmal neu anfangen. Nachdem die Fachkräfte „mit leuchtenden Augen“ aus der ersten Schulung gekommen waren, entschied die Geschäftsführung aufgrund dieser sehr positiven Stimmung, BeKo sofort – also mit Abschluss des Workshop I – in die Beratungspraxis umzusetzen. Zu Beginn der BeKo-Einführung hatten die Fachkräfte den Wunsch nach längerer Beratungszeit geäu-

ßert, da 45 Minuten nicht ausreichen würden, um das Konzept zu erproben. Die Geschäftsführung entschied sich dagegen, das „Zeitfenster“ für Beratungsgespräche auf 60 oder 90 Minuten zu erweitern, verwies aber die Fachkräfte auf die Möglichkeit, Folgegespräche flexibler zu terminieren.

Bereits im Sommer 2011, „in dieser Phase zwischen Workshop II und III“ und vor entsprechenden Empfehlungen der Zentrale und der Regionaldirektion, entwickelte die Agentur ihr Verstetigungskonzept, das aus vier Punkten bestand:

- „Die Geschäftsleitung begrüßt und unterstützt ausdrücklich die geplanten Aktivitäten zur Verstetigung und Nachhaltung der BA-Beratungskonzeption (BeKo).“
- Teamleitungen sollten die Zahl ihrer Gesprächshospitationen verdoppeln, „nicht im Sinne von Strafe, sondern wirklich im Sinne von Hilfestellung“. In den Hospitationen sollte es darum gehen, „wie wurden die Prozesse von BeKo verinnerlicht oder angewandt“ und „wie hat sich die Zielorientierung verändert, kam da Verbindlichkeit rein“ (Führungskraft). Die Teamleitungen wurden eintägig zur BeKo-Hospitation geschult, und zwei Varianten der Hospitationsbögen wurden alternativ eingesetzt.
- Ab Oktober 2010 erhielten die Fachkräfte Hospitationsgutscheine, mit denen sie „bedarforientiert“, auf freiwilliger Basis und anonym Hospitationen durch die drei BeKo-Trainer/innen der Agentur buchen konnten. Für diese „begleitete Beratung mit einem Eins-zu-eins-Coaching“ wurde ein Zeitfenster von zwei Stunden vorgesehen.
- Allen Vermittler/innen wurden acht Stunden für das BeKo-Selbstlernprogramm im BA-Intranet oder für das Selbststudium des BeKo-Readers zur Verfügung gestellt. Die Fachkräfte konnten diese Freistellungen eigenverantwortlich bei den Teamleitungen anmelden, waren aber rechenschaftspflichtig für den Fall der Nichtinanspruchnahme dieser Selbstlernzeiten.

Eine Führungskraft der Agentur war dafür verantwortlich, die Verstetigungsmaßnahmen zu koordinieren. Die Beratungskonzeption war außerdem Gegenstand der monatlichen Besprechung der Führungskräfte.

Die Hospitationsgutscheine wurden nach Auskunft der Führungskräfte nur von einem Drittel der Fachkräfte in Anspruch genommen. Hierbei gab es teamspezifische Unterschiede: Manche Teams waren (fast) vollständig vertreten, andere (fast) gar nicht. Die Teamleitungen hatten dieses Angebot offenbar sehr unterschiedlich kommuniziert. Die Selbstlernzeiten wurden von ca. zwei Dritteln der Fachkräfte genutzt, was die Führungskräfte auch darauf zurückführen, dass man im Vergleich zur Hospitation durch Trainer/innen „den Grad der Freiwilligkeit verändert“ habe.

Trotz dieser Maßnahmen ist es aus Sicht einer BeKo-Trainerin „zu ruhig“ um BeKo geworden. Sie hat die Sorge, dass BeKo in Vergessenheit gerät. Deshalb hält sie Auffrischkurse oder regelmäßige Newsletter für sinnvoll.

Drei der vier Vermittlungsfachkräfte, die in Agentur 2 in die Evaluation einbezogen waren, nannten auf die Frage nach Verstetigung die Hospitationen der Teamleitung, die „im Rahmen der normalen Beurteilung“ auch die BeKo-Anwendung „nachverfolgt“. „Das ist ja inzwi-

schen ganz klares Konzept, nach dem die Beratung erfolgen soll.“<sup>61</sup> Zwei Fachkräfte sprachen das Angebot der kollegialen Hospitation durch Trainer/innen an, eine hatte es selbst in Anspruch genommen. Eine Fachkraft erwähnte das Selbstlernmodul. Dagegen war BeKo auf Teambesprechungen offenbar nur ein randständiges Thema gewesen („an BeKo denken, oder wegen Hospitationen“).

Auch die Geschäftsführung der *Agentur 3* äußerte ein hohes Interesse an der Verbesserung der Beratungsqualität, nachdem – wie sie kritisch anmerkte – in den letzten Jahren vor allem über die Geschäftsziele gesteuert worden war. Auf einem Auftaktworkshop habe die Geschäftsführung die Ziele der BeKo-Einführung erläutert und engagiert dafür geworben. Die BeKo-Einführung sei „kein Nebenbei-Thema“ (GF Operativ) gewesen, und da gute Beratung eine Kernkompetenz der Bundesagentur für Arbeit sei, bestehe die Notwendigkeit eines stetigen und wiederholten Schulungsprozesses. Die BeKo-Trainer/innen hätten sich ihrerseits mehr Unterstützung durch die Geschäftsführung gewünscht. Sie äußerten den Eindruck, die Geschäftsführung habe BeKo „abgehakt“ und sei vielmehr stark auf die Zielerreichung fokussiert, wobei die Beratungsqualität nachrangig sei.

Auch zur Akzeptanz für die BeKo-Einführung gab es in den Expert/inn/eninterviews widersprüchliche Aussagen. Während die Geschäftsführung erklärte, es habe „überhaupt keine Überzeugungsprobleme“ gegeben, äußerte eine Teamleitung, die Fachkräfte seien zunächst „skeptisch“ gewesen, da es in der BA immer „tausend Projekte“ gebe, die ebenso schnell kommen, wie sie auch wieder vergessen werden. Gerade unter ungünstigen Rahmenbedingungen durch personelle Entzüge im Laufe von Umstrukturierungen und extrem hohe Belastungen aufgrund der Standortschließung eines großen Arbeitgebers am Ort sei es nicht einfach gewesen, die Fachkräfte für die Einführung der Beratungskonzeption zu motivieren. Doch sei dies durch die BeKo-Schulungen und insbesondere durch das Engagement der Geschäftsführung und der agentureigenen BeKo-Trainer/innen doch gelungen.

Bei der Einführung von BeKo wurde am Standort AA3 die Dauer der Beratungsgespräche um 15 Minuten verlängert. Dies wurde jedoch nur kurze Zeit so praktiziert. „Das ist aber nach wie vor oft der Punkt, an dem es scheitert, um die Beratung vorbildhaft durchzuführen.“ (Lokale/r Experte/in)

Im Juni 2011 wurden alle Teamleitungen der Arbeitsvermittlung auf einem Workshop durch einen BeKo-Trainer mit den Schulungsinhalten der drei Workshops zur Beratungskonzeption vertraut gemacht und darauf vorbereitet, die Einführung von BeKo intensiv zu begleiten. Die Geschäftsführung bat die drei BeKo-Trainer/innen, den Teamleitungen für Fragen zur Verfügung zu stehen. Außerdem wurden die BeKo-Trainer/innen im zweiten Halbjahr des Jahres 2011 teilweise freigestellt, um bei jeder Vermittlungs- und Beratungsfachkraft mindestens einmal zu hospitieren. Die „überwiegende Mehrzahl“ der Fachkräfte empfand diese „verpflichtenden“ Hospitationen nach Einschätzung der Geschäftsführung als Unterstützung. Den

---

<sup>61</sup> Eine Fachkraft sah den Bedarf, BeKo zum Gegenstand der Fachaufsicht zu machen, vor allem bei den Kolleg/inn/en, „die auf der Schulung schon gesagt haben: ‚Das werden wir nicht anwenden‘“, eine andere bei den neu angesetzten Vermittler/innen, die gerade ihre BeKo-Schulung hatten. Die dritte betonte, diese Hospitationen seien „natürlich jetzt nicht nur speziell auf BeKo gemünzt, sondern [auf] Zielerreichung“.

Teamleiter/inne/n wurden für denselben Zeitraum mindestens drei Hospitationen pro Fachkraft vorgegeben. Die Trainer/innen boten an, auch nach diesen für alle verbindlichen Hospitationen „jederzeit zur Verfügung zu stehen“, es sei aber „erst mal nichts gekommen“.

Das Verstetigungskonzept der Agentur 3 sah darüber hinaus vor, dass die BeKo-Trainer/innen einen BeKo-Newsletter produzieren und eine FAQ-Seite in der „Public Ablage“ einstellen sollten. In 2011 und 2012 hatten die BeKo-Trainer/innen wenigstens fünf BeKo-Rundbriefe herausgegeben.

Alle drei Fachkräfte der Agentur 3, die Ende 2012 und Anfang 2013 interviewt oder nach Gesprächsbeobachtungen befragt wurden, erinnerten sich an „anschlussnahe“ Hospitationen zu BeKo durch die Teamleitung. Eine der drei Fachkräfte berichtete von der Beurteilung, „dass ich daran arbeite, weiter BeKo durchzusetzen“. Zwei Fachkräfte erwähnten den Newsletter: „Die lese ich mir durch, sage: Mensch, ja klar, okay, das war es auch. Hefte das ab.“ „Aber es gerät in Vergessenheit, so ein bisschen. Wenn es längere Zeit her ist.“

In der *Agentur 4* war der Beratungskonzeption ein regionales Modellprojekt „Arbeitnehmerorientierter Beratungs- und Integrationsprozess“ (ANOBI) vorausgegangen, mit dem man versucht habe, den „schmalen Input bei 4PM“ zu erweitern und die Handlungsstrategien des Integrationskonzepts durch detailliertere, verpflichtende Empfehlungen praktisch werden zu lassen. Ein Teil der Vermittler/innen erwartete durch die BeKo-Einführung zunächst „durch das enge Terminkorsett und die zeitliche Beanspruchung“ erhebliche Mehrbelastungen, und die Gesprächsübungen in den Schulungen hätten Ängste ausgelöst. Die Führungskräfte waren deshalb bei der BeKo-Einführung um „Vorteilsübersetzung“ bemüht. Die Geschäftsführung berichtete, sie habe sich in der Einführungsveranstaltung zu BeKo „mit Herzblut eingebracht“, und unterstrich, die Nachhaltigkeit sei wichtig und man versuche, „ein Abarbeiten des Themas“ (BeKo) zu vermeiden.

BeKo intensiv weiter zu verfolgen, wurde jedoch aus Sicht der Verantwortlichen dadurch erschwert, dass es sehr viele andere Veränderungen gebe: E-Akte, Neuzuschnitt der Agenturbezirke, Dienstleistungen zur Kompetenzfeststellung (KDL), „auch bei 4PM haben wir was vor“. Nach den Schulungen drohte BeKo daher „von tagesaktuellen Dingen überrollt“ zu werden. Da die beiden agentureigenen BeKo-Trainer/innen nach Ende der Schulungen neue Aufgaben übernommen hatten, standen deren Kompetenzen für den Nachhalteprozess bei BeKo nicht mehr zur Verfügung. Die Praxis der BA, eine Strukturmaßnahme und „geniale“ Umsetzung in der Fläche nach der anderen zu machen, sei problematisch. Es bestehe die Gefahr, dass BeKo wieder etwas „in Vergessenheit“ gerate, es sei aber Kerngeschäft und müsse fortgesetzt werden.

Im Zusammenhang mit der BeKo-Einführung und dem Einsatz der neuen KDL wurde aus den Teams der Arbeitsvermittlung der Wunsch geäußert, die Gesprächszeit von 45 auf 60 Minuten Gesprächszeit auszudehnen. Dies blieb ein Diskussionspunkt, für die Geschäftsführung hatte aber in der Abwägung das Ziel Vorrang, die Wartezeit auf Erstgespräche auf zehn Tage zu begrenzen.

Für das INGA-Team der Agentur sei BeKo sehr wichtig; hier gab es zwei Schulungsreihen zu Diversity und Beratung in schwierigen Situationen. Das Verstetigungskonzept zur Bera-



tungskonzeption sei in das allgemeine Fachaufsichtskonzept integriert worden. Dies ist vielleicht auch der Grund dafür, dass zwei interviewte Teamleitungen sagten, ein Verstetigungskonzept gebe es nicht bzw. sei ihnen nicht bekannt. Zur Umsetzung von BeKo in der Fachaufsicht gab es im Jahr 2011 eine Schulung für Teamleitungen.

Von den sechs Vermittlungsfachkräften, die im Rahmen der Evaluation von August 2012 bis März 2013 befragt werden konnten, sprachen nur zwei eine weitere Beschäftigung mit BeKo an. Eine Fachkraft berichtete von Hospitationen durch eine BeKo-Trainerin, die jetzt in ihrem Team sei („das ist ja ganz praktisch“), und durch die Teamleitung, und wünschte sich einen weiteren „Erfahrungsaustausch“ unter den Kollegen: „Es ist jetzt ja fast zwei Jahre her.“ Eine zweite Fachkraft erwähnte eine eintägige BeKo-Nachschulung. Kollegiale Fallberatung fand nach Auskunft einer weiteren Fachkraft in den Teams der Arbeitnehmervermittlung nicht statt.

In *Agentur 5* ging die Geschäftsführung im Mai 2011, nachdem ein Großteil der Fachkräfte die BeKo-Workshops durchlaufen hatte, in einer Information für Mitarbeiter/innen auf die Rückmeldung der BeKo-Trainer/innen ein, die Schulungen hätten „wenig Zeit für praktische Übung“ gelassen. „Die praktische Übung findet also im Alltag statt, was nicht immer so ganz leicht ist.“ In einem eintägigen Workshop mit den Teamleiter/inne/n und den BeKo-Trainer/inne/n sollten Ideen zusammengetragen werden, wie dies unterstützt werden könne. Inzwischen gibt es in dieser Agentur sieben BeKo-Fachexpert/inn/en, die sich in den drei Bereichen Berufsberatung, Arbeitsvermittlung und Reha um die Nachhaltung von BeKo kümmern sollen. Für diese Aufgabe hatten sich viele ehemalige BeKo-Trainer/innen gemeldet.

Mehrere Gesprächspartner/innen betonten, dass es bei der Verstetigung nicht um ein Konzept auf dem Papier gehe: „Das ist so diese Erfahrung der bisherigen Konzepte, dass die sich sehr schnell überholt hatten oder sehr schnell von der Realität ganz weit weg waren.“ (Lokale/r Experte/in). Wichtiger sei es, die wirklichen Handlungsbedarfe zu ermitteln. Eine Verschriftlichung des Nachhaltekonzpts für BeKo stand zum Zeitpunkt der letzten Befragungen im Sommer und Herbst 2013 noch aus.

In der Agenturablage im Intranet gibt es eine „BeKo Ablage“, auf die alle Vermittlungs- und Beratungskräfte zugreifen können. Die BeKo-Expert/inn/en füllen diese BeKo-Ablage mit Materialien und informieren über neu eingestellte Dinge per Rund-Mail. Der Newsletter der Geschäftsführung zu aktuellen Themen enthält Beiträge der BeKo-Expert/inn/en. Dies habe den Vorteil, „dass es manchmal ein anderes Gewicht hat, wenn die Geschäftsführung etwas schreibt“. Die BeKo-Expert/inn/en treffen sich in größeren Abständen zu Dienstbesprechungen:

„Was habt Ihr innerhalb Eures Teams momentan festgestellt, was habt Ihr im Rahmen von Dienstbesprechungen festgestellt, was habt Ihr vielleicht selbst als betreffende Vermittlungskraft festgestellt, wo gibt es vielleicht Dinge, die wir noch mal hier im Hause selbst aufschulen oder irgendwas machen sollten? (...) Und wenn dann mehrere sagen, ja, das wäre eigentlich ein Thema, was [wir] mal wieder als Experten besetzen wollen, dann gehe ich immer auf die Führungskräfte, sprich Teamleiterebene, zu und sage: Wir hatten gerade wieder Sitzung und (...) das und das haben wir festgestellt, wie seht ihr das, durch Hospitation.“ (Lokale/r Experte/in)

Nach Bedarf werden dann Maßnahmen geplant, wie z. B. Inhouse-Maßnahmen oder Seminarbesuche in der Bildungs- und Tagungsstätte oder die Nutzung der Expert/inn/enablage. Im September 2013 planten die BeKo-Expert/inn/en der Agentur, ein freiwilliges dreitägiges Aufbauseminar zu Methoden landesweit anzubieten: Fachkräfte, die die drei Schulungs-Workshops abgeschlossen hatten und „die für sich auch im Tagesgeschäft eine gewisse Sicherheit mit BeKo haben“, sollten mittels Punkteabfrage vier bis fünf komplexere BeKo-Methoden auswählen und sich diese an Praxisfällen in Gruppen erarbeiten:

„Und dann wird die drei Tage nicht mehr über BeKo-Struktur als solches gesprochen, kurze Wiederholung, aber dann geht es eigentlich darum zu sagen, welche klassischen Probleme oder Fragestellungen gibt es eigentlich von Kunden. (...) Jetzt konzentrieren wir uns wirklich mal: Entscheidungsmatrix, nicht oberflächlich eine Tabelle mit ein bisschen Rangfolge da reingeben, sondern wie würde man die wirklich mit einem Kunden von vorne bis hinten erarbeiten, wann ist die sinnvoll, welche Vorteile hat die, welche Nachteile hat die, welche Gefahren, Risiken, wie kann man das vielleicht auch als Arbeitsmittel einem Kunden an die Hand geben, dass er weiter alleine damit macht.“ (Lokale/r Experte/in)

In den Interviews und Kurzinterviews mit den fünf Vermittlungsfachkräften dieser Agentur zeigte sich am ehesten, dass die Verstetigung von BeKo in ihrem Alltag „natürlich schon eine Rolle“ spielte.<sup>62</sup> Drei Fachkräfte berichteten von den Hospitationen, zu denen die Teamleitungen jetzt „angehalten“ seien. „Und das setzt mich als Vermittlerin, die eigentlich immer frei beraten hat, ein bisschen unter Druck, das halt wirklich nach diesem Schema zu machen.“ In den Hospitationen eines Teamleiters, der auch BeKo-Trainer war, wurden Schwerpunkte gesetzt: „Phase eins, Beratungsanlass, Begrüßung des Kunden vorab (...) und Verabschiedung“.

„Und die Art, wie er Hospitationen macht, die helfen mir auch selbst weiter. Man kann selbst wählen, wie offen man Kritik oder auch die Unterstützung wählt, die er hat, das empfinde ich als sehr hilfreich. Also eines ist ganz klar, eine Hospitation ist anstrengend, für einen selbst, für den Kunden auch, e[s] verändert das Gespräch (...). Aber auch für mich kommt etwas da ‘raus, wenn der Teamleiter hospitiert (...), weil ich immer wieder – ich bitte um offene Vorschläge, um offene, weil ich selbst mich dann auch einmal sehen kann, der macht das einfach auf eine Art, die einfach gut ist, ich kann das gut annehmen, auch dann vielleicht etwas zu verändern oder zu verbessern.“ (Fachkraft)

Eine Fachkraft erwähnte neben den Hospitationen das webbasierte Training, eine weitere einen Workshop zur Verstetigung der BeKo-Methoden.

In *Agentur 6* waren die BeKo-Schulungen für die Fachkräfte erst im Juni 2012 abgeschlossen. Zu diesem Zeitpunkt wurden für die Arbeitsbereiche BeKo-Coaches benannt. Ein bereichsübergreifendes Konzept zur BeKo-Verstetigung gab es bis Sommer 2013 noch nicht. Die interviewten Führungskräfte berichteten, die Agentur sei zunächst mit BeKo „gut gestartet“: Es sei gelungen, die Beratung zum Thema von Teambesprechungen zu machen, und man habe an „gemeinsame Fallbesprechungen“ gedacht. Durch personelle Veränderungen auf Ebene der Teamleitungen wie der Teams (eine Gesprächsperson spricht von Personal-

---

<sup>62</sup> Allerdings fiel das Urteil einer örtlichen BeKo-Expertin kritisch aus: „Die reine BeKo-Struktur“, d.h. eine Situationsanalyse, Gesamteinschätzung und Zielfindung, „wie sie in der Theorie beschrieben ist“, sehe sie in den Hospitationen selten.

abbau) und durch eine geschäftspolitische Schwerpunktsetzung auf Job-to-Job-Vermittlung sei jedoch BeKo nach den Schulungen in der Arbeitsvermittlung etwas ins Hintertreffen geraten. Berichtet wurden auch Verzögerungen bei den BeKo-Schulungen für neu eingestelltes Personal und für Vermittlungsfachkräfte, die die Schulungen der Einführungsphase versäumt hatten. Die befragten Teamleitungen konzentrierten ihre Hospitationen daher stärker auf neu eingestellte bzw. neu geschulte Fachkräfte.

Auch in dieser Agentur waren die Vorgaben für Gesprächszeiten ein Spannungsthema bei der BeKo-Umsetzung. Für die Erstgespräche lassen die Führungskräfte den Vermittler/inne/n größeren Spielraum.

„Inzwischen sind wir so weit, dass es schon fast in das Belieben desjenigen gestellt ist, der das Gespräch führt, ob er eine Stunde macht, oder anderthalb Stunden macht. Wenn er denn früh erkennt, das wird ein komplizierter Fall, dann kann er das also durchaus auch länger machen.“ (Führungskraft)

Für die weitere Auseinandersetzung mit BeKo ist im Bereich der Arbeitsvermittlung seit Sommer 2012 eine Fachkraft als BeKo-Coach zuständig. Um sich auf diese Aufgabe vorzubereiten, traf sie sich mit der Bereichsleitung und anderen BeKo-Coaches des Hauses, besuchte einen eintägigen Workshop und hospitierte ein zweites Mal beim BeKo-Workshop III. Da sie nicht allen Fachkräften Hospitationen anbieten konnte, sah ihr Konzept von Dezember 2012 bis April 2013 kollegiale Beratung in wechselseitigen Hospitationen der Fachkräfte vor. Die Fachkräfte sollten den Partner bzw. die Partnerin wählen können, die Teilnahme war aber verpflichtend. „Das werden drei oder vier Hospitationen pro Tag sein, mit viel Zwischenraum dazwischen, dass das Ganze reflektiert werden kann.“ Die Fachkraft bereitete hierfür eine „Anleitung“ vor, wollte für eine gute inhaltliche und organisatorische Vorbereitung der Hospitationen sorgen und bot sich auch den Teamleitungen als Gesprächspartnerin in allen die Beratungskonzeption betreffenden Fragen an. Nach Abschluss der Hospitationen war eine Tagesveranstaltung geplant. Außerdem hatte die Fachkraft eine Reihe von BeKo-E-mails geplant, die auf witzige Weise Methoden im Alltag verankern sollten.

Zum Zeitpunkt der Interviews und Gesprächsbeobachtungen in der Agentur hatte die geplante wechselseitige Hospitation noch nicht stattgefunden. Eine der sieben einbezogenen Fachkräfte beschrieb die Planung ihres Teams für diesen Tag. Eine weitere Fachkraft berichtete von BeKo-Hospitationen ihrer Teamleitung. Beratungen zu BeKo im Team seien „angedacht“, hatten jedoch wegen der veränderten Teamzusammensetzung noch nicht stattgefunden.

Auch die Geschäftsführung der *Agentur 7* hatte sich von der Beratungskonzeption eine Aufwertung der Beratungsaufgaben erhofft. Doch nachdem im Herbst 2011 der Schulungsprozess erfolgreich abgeschlossen war, spielte die weitere Beschäftigung mit BeKo nach Selbsteinschätzung von Führungskräften in der Agentur nur noch eine untergeordnete Rolle. Die Einführung eines INGA-Teams und die interne Umstrukturierung im Rahmen von NEO lasse kaum Raum für Nachschulungen oder für die Vertiefung von BeKo. Die Agentur hat Anfang 2012 eine Teamleitung aus der Arbeitsvermittlung als BeKo-Verantwortliche benannt und habe sich, so hieß es, wie alle Agenturen ein „Nachhaltekonzept“ gegeben, das aber für die Geschäftsführung nicht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehe.

Die BeKo-Verantwortliche ließ das BeKo-Handbuch „Methoden und Techniken“ der Zentrale in einem handlichen Format für alle Fachkräfte drucken. Im März 2013 fand ein BeKo-Tag statt, den zwei Trainerinnen vorbereitet hatten und dessen zentrale Inhalte die Methoden und Techniken waren. Die Teilnahme war freiwillig; die Veranstaltung fand sehr positive Resonanz bei den Fachkräften. Zum Zeitpunkt der letzten Befragung im August 2013 war der nächste Reflexionstag bereits in Planung.

Für die BeKo-Trainer/innen sieht das Nachhaltekonzept vor, die Kolleginnen und Kollegen zu beraten und ihnen für Hospitationen unterstützend zur Verfügung zu stehen. Die Fachkräfte haben hierfür einen sogenannten Hospitationsgutschein ausgehändigt bekommen. Doch fanden Hospitationen kaum statt, weil erstens die Hemmschwelle relativ hoch sei, sich beobachten zu lassen, und weil dies zweitens mit einem zusätzlichen Zeitaufwand verbunden sei, den man einem Kollegen oder einer Kollegin nicht zumuten möchte.

Als Aufgabe der Teamleitungen ist im Nachhaltekonzept festgehalten, die Fachkräfte zu unterstützen und in Hospitationen auf die Berücksichtigung von BeKo zu achten. Für Herbst 2013 wurde festgelegt, dass alle Teamleitungen in ihren jeweiligen Teams BeKo thematisieren müssen.

In die Evaluation waren in Agentur 7 sechs Fachkräfte einbezogen. Zwei von ihnen verwiesen auf die Teambesprechungen, in denen BeKo „in jedem Thema dabei“ sei, auch wenn kein Tagesordnungspunkt so heiße. Eine dritte Fachkraft berichtete, die Teamleitung habe bei Hospitationen BeKo „mal mit im Auge gehabt“. Auch die BeKo-Dozent/inn/en hätten zwischendurch wissen wollen, ob es noch Fragen gebe. „Aber ansonsten fällt mir jetzt konkret eigentlich nichts mehr ein, dass da halt noch einmal eine Nachhaltigkeit war.“

Zur nachhaltigen Umsetzung der Beratungskonzeption gehört für die Agenturen die BeKo-Schulung für neu in die Arbeitsvermittlung eintretende Beschäftigte. Die drei elftägigen BeKo-Workshops sind Teil der Grundqualifizierung für neu angesetzte Vermittlungsfachkräfte (FBA 2012b). 2013 wurde hierfür ein RD-übergreifender Einsatz von zertifizierten Stammtrainer/inne/n geplant. Doch in einigen Agenturen sprachen lokale Expert/inn/en als Problem an, dass Plätze in diesen – z. Tl. überregional organisierten – Kursen nicht rechtzeitig im benötigten Umfang verfügbar seien. In Regionaldirektion C wurde die Befürchtung geäußert, dass die „Führungskräfte vor Ort“ am ehesten auf die BeKo-Fluktuationsschulungen verzichteten: „Ich muss erst mal gucken, dass ich meinen Geschäftsprozess in Basis festhalte, und dann qualifiziere ich wahrscheinlich erst mal nicht in BeKo, obwohl es vollkommen notwendig wäre.“ In Regionaldirektion B wurden neu eingestellten Vermittlungsfachkräften mit befristetem Arbeitsvertrag nur eintägige Kurzschulungen zu BeKo angeboten. Die Agenturen 1 und 3 hatten für neue Fachkräfte kürzere, agenturinterne Schulungen oder Lerngruppen mit beschränktem Umfang (z.B. „nur IBB“) organisiert. „Wir können uns halt kein Jahr Zeit lassen irgendwo, bis wir letztendlich die Qualifikationen über die Stammtrainer bekommen.“ (Lokale/r Experte/in)

### **3.2.3 Qualitätssicherung zwischen Fachaufsicht und kollegialer Beratung**

Dass die Sicherung und Weiterentwicklung von Beratungsqualität von der Beobachtung und Reflexion alltäglicher Gespräche mit Bewerber/inne/n in der Arbeitsvermittlung ausgehen

müsse, war unter den BeKo-Verantwortlichen und BeKo-Expert/inn/en Konsens. Hierzu kommen drei Formen in Betracht: die Hospitation durch Teamleitungen im Rahmen ihrer Fachaufsicht, die Hospitation durch BeKo-Expert/inn/en und die kollegiale Fallbesprechung (mit oder ohne wechselseitige Hospitation).

Von den 24 Vermittlungsfachkräften, die sich im Rahmen der Evaluation zur BeKo-Verstetigung in ihrer Agentur äußerten, nannten 13 die Hospitation durch Teamleitungen; fünf von ihnen bezogen sich dabei auf konkrete eigene Erfahrungen. Sechs Fachkräfte sprachen die Möglichkeit an, mit BeKo-Trainer/inne/n oder -expert/inn/en Gesprächshospitationen zu verabreden; nur eine dieser Fachkräfte hatte selbst davon Gebrauch gemacht. Kollegiale Fallberatung oder Hospitationen unter Kolleg/inn/en waren für sieben Fachkräfte eine Möglichkeit, die Beratung nach BeKo zu unterstützen; vier von ihnen wünschten sich dies, hatten dazu jedoch noch keine Gelegenheit.

### *Probleme mit der Hospitation durch Teamleitungen*

Wie die Belange der Beratungskonzeption in die Fachaufsicht durch die Teamleitungen zu integrieren sei, war für viele lokale Expert/inn/en eine offene Frage. „BeKo und Fachaufsicht passen nicht zusammen“, urteilte eine Teamleitung. Man habe bei Hospitationen auf so viele andere Anforderungen des Geschäftsprozesses zu achten, dass „BeKo in der Fachaufsicht nicht erkennbar“ sei. Teamleitungen hätten unterschiedliche Aspekte nachzuhalten und könnten in einer Hospitation „nicht alles abdecken“. In einem angemessenen Feedback müsse man etwas zu BeKo und Kommunikation sagen, und dann „noch was zu der Datenqualität, und jetzt auch noch was zum Kontaktdichtekonzept, Absolventenmanagement und so weiter“. (Die Regionaldirektion C hatte Prüfkriterien für 4PM in den BeKo-Hospitationsbogen integriert, vgl. oben: 3.2.1). Teamleitungen sprachen auch an, ihnen fehle nach den Hospitationen die Zeit für ein ausführliches Feedback.

Die Skepsis gegenüber den Möglichkeiten der Fachaufsicht zeigte sich auch in den Interviews mit den örtlichen BeKo-Expert/inn/en:

„Wenn ich Führungskräfte habe, die den Kollegen immer noch diese 4PM Punkte<sup>63</sup> als Handlungsgrundlage für ihre Beratungsgespräche an die Hand geben, also ja! (...) In der allgemeinen AV habe ich doch das Problem, dass ich in einer relativ kurzen Zeit dann Profiling, Zielfestlegung, Eingliederungsvereinbarung, Stellensuchlauf unterbringen muss. (...) Da bleibt BeKo auf der Strecke.“

Eine Teamleitung erklärte, ihre Vorgesetztenfunktion sei für eine Reflexion über die Umsetzung von BeKo in den beobachteten Gesprächen eher hinderlich. Daher versuchten Teamleitungen an mehreren Agenturen, ihre Hospitationen zu BeKo von der Fachaufsicht abzusetzen und näher an kollegiale Beratung zu rücken. Die Geschäftsführung der Agentur 4 betonte, dass sich solche Hospitationen „überhaupt nicht“ auf die Beurteilung der Mitarbeiter/innen auswirkten.<sup>64</sup> Die Teamleitungen hätten „einfach darauf zu schauen, wird das rich-

---

<sup>63</sup> Gemeint sind „Checklisten“ des für 4PM zuständigen Vorstandsbereichs zum Erstgespräch und zum Folgegespräch in der Arbeitsvermittlung.

<sup>64</sup> Dagegen wurde in Agentur 3 von einer Fachkraft berichtet, die BeKo-Umsetzung sei Teil ihrer Beurteilung durch die Teamleitung gewesen.

tig angewandt“, sollten „Hilfestellung“ geben und ggf. Dinge, „die für alle von Bedeutung sind“, in Fallbesprechungen im Team behandeln. Teamleitungen händigten die verwendeten Hospitationsbögen und Mitschriften den Fachkräften aus.

Nicht alle Teamleitungen fühlen sich ausreichend kompetent für die Fachaufsicht zu BeKo. Eine Teamleitung erklärte, sie habe „BeKo konzeptionell nicht mehr genau im Kopf“ und schaue bei den Hospitationen darauf, „ob das irgendwo passt, ... halt einfach in der Struktur“. Eine Fachkraft berichtet, ihre Teamleitung habe sie vor der Hospitation um eine „Auffrischung“ gebeten: „Könnten Sie da gegebenenfalls noch einmal etwas zusammenstellen?“ Hier waren die Teamleitungen im Vorteil, die als BeKo-Trainer/innen gearbeitet hatten:

„Also bei Beschwerdefällen ist es ja so, dass der Kollege von mir so oder so eine Rückmeldung bekommt, der Kunde hat sich beschwert. Und dann habe ich mir natürlich durch die Trainerfunktion angeeignet, dass ich nur mit den BeKo-Begriffen spreche.“ (Lokale/r Experte/in)

Teils nutzten die Teamleitungen die in verschiedenen Varianten bereitgestellten Hospitationsbögen, teils bezeichneten sie diese als zu detailliert und setzten eigene Schwerpunkte:

„Die Begrüßung, die Verabschiedung, das kann man auf jeden Fall immer mit beobachten. Für mich ist am wichtigsten, dass der Kunde irgendwo im Gespräch dann halt einfach das Gefühl hat: Okay, der Vermittler will mich irgendwo mitnehmen, der Vermittler macht transparent.“

In allen Agenturen war die erste Teamleitungsschulung zu Beginn der BeKo-Einführung für ungenügend befunden worden, und Nachschulungen konzentrierten sich auf diesen Personenkreis.

#### *Hospitation durch Trainer/innen, BeKo-Expert/inn/en*

Den Führungskräften der in die Evaluation einbezogenen Agenturen war bewusst, dass die Teamleitungen beim BeKo-Praxistransfer nur begrenzt Hilfestellung geben konnten, und sie bezeichneten Hospitationen durch BeKo-Trainer/innen oder BeKo-Expert/inn/en als Mittel der Wahl. In Agentur 1 hospitierte eine freigestellte Transferbegleiterin offenbar im ersten Jahr nach den BeKo-Schulungen bei allen Vermittlungsfachkräften. In Agentur 3 waren Hospitationen durch die BeKo-Trainer/innen nach den Schulungen verpflichtend.<sup>65</sup> Von dem Angebot, diese Form der Unterstützung weiter zu nutzen, machte nach Abschluss dieser Hospitationsrunde keine Vermittlungsfachkraft Gebrauch. Die Agenturen 2 und 7 versuchten, die Hospitation durch BeKo-Expert/inn/en deutlich von der Fachaufsicht abzusetzen, z.B. durch Gutscheine, mit denen Termine gegenüber den Führungskräften anonymisiert gebucht werden konnten. Solche Angebote wurden von den Fachkräften jedoch nicht im erwarteten Umfang aktiv nachgefragt (vgl. oben: 3.2.2), und nur eine der Fachkräfte, die an der Evaluation teilnahmen, hatte selbst davon Gebrauch gemacht.

---

<sup>65</sup> Die Vermittlungsfachkräfte, die in dieser Agentur an der Evaluation teilnahmen, waren von ihrer Teamleitung geschult worden (vgl. oben: 3.1.3) und konnten nicht sagen, in welcher Funktion sie bei ihnen hospitiert hatte.

Offenbar liegt es den Fachkräften fern, sich selbst außerhalb des Schulungsrahmens einer asymmetrischen Situation auszusetzen, in der BeKo-Expert/inn/en ihre realen Gespräche beobachten und beurteilen. In Agentur 7 wurde dies damit erklärt, dass viele Kolleginnen und Kollegen mit Hospitationen schlechte Erfahrung gemacht hatten.

#### *Kollegiale Fallberatung mit und ohne Hospitation*

Hospitieren Vermittlungsfachkräfte sich gegenseitig, wird die Beobachtungssituation nicht durch eine störende Asymmetrie belastet: Die Initiative liegt bei den Fachkräften, und Rollen von Beobachter/inne/n und Beobachteten können jederzeit wechseln. Gleiches gilt für kollegiale Fallberatungen in den Teambesprechungen oder in informellen Gruppen. Kollegiale Beratung wurde von einigen Fachkräften als wünschenswert angesprochen, aber nicht berichtet. In Agentur 6 war eine wechselseitige Hospitation zu BeKo in verpflichtender Form geplant, konnte aber nicht mehr beobachtet werden.

Obwohl sich die wechselseitige Beobachtung und Kommentierung als Instrument in den Schulungen bewährt hatte (vgl. oben: 3.1.5), konnten die Agenturen im Alltag nicht auf ein allgemein etabliertes Format kollegialer Beratung zurückgreifen. Die in die Evaluation einbezogenen Teams behandelten BeKo daher nicht in Teambesprechungen, und auch Fallbesprechungen waren in keinem der Teams üblich, die in die Evaluation einbezogen waren. Dass Kolleginnen untereinander hospitieren, wurde in Agentur 4 als besonderes Verfahren zur Einarbeitung neuer Kolleg/inn/en geschildert. Mit den betreffenden Kund/inn/en wird dies vor dem Gespräch so besprochen: Die neue Fachkraft führt das Gespräch, die erfahrene Fachkraft bringt sich ein, wenn es nicht weiter geht. Durch eine solche Vorprägung empfiehlt sich das Format aber gerade nicht für die gemeinsame Auseinandersetzung mit einem neuen Fachkonzept.

### **3.3 Wie örtliche Führungskräfte und Expert/inn/en BeKo übersetzten**

Die Vermittlungsfachkräfte der Agenturen setzten sich individuell mit der Beratungskonzeption auseinander. Sie taten dies jedoch nicht im Selbststudium, sondern in Schulungsgruppen und im Organisationsrahmen ihrer Agenturen und Teams. Geschäftsführungen und Bereichsleitungen wiesen BeKo eine Stellung im geschäftspolitischen Zielsystem ihrer Agentur zu, Teamleitungen integrierten Kriterien für Beratungsqualität in die Fachaufsicht. Die BeKo-Expert/inn/en der Agenturen<sup>66</sup> – Trainer/innen, BeKo-Verantwortliche und BeKo-Fachexpert/inn/en bzw. BeKo-Coaches (vgl. Kasten 3-1) – setzten bei den Schulungen zu BeKo und beim Transfer in den Beratungsalltag konzeptionelle Schwerpunkte. Sie alle verstärkten und vermittelten ‚BeKo-Botschaften‘, aber sie gewichteten, vereindeutigten und interpretier-

---

<sup>66</sup> Die Rekonstruktion der ‚BeKo-Botschaften‘ unter 2.2 stützte sich auf Gespräche mit BeKo-Funktionsträger/inne/n der Zentrale und der Regionaldirektionen. Dem Unterabschnitt 3.3 liegen die Expert/inn/eninterviews mit den Akteur/inn/en zugrunde, die für Einführung und Verstetigung der Beratungskonzeption in den Agenturen verantwortlich waren. Sie werden hier unter der Bezeichnung ‚lokale/r Experte/in‘ zusammengefasst ausgewiesen. Soweit Gesprächspersonen der Regionaldirektionen auch als Trainer/innen gearbeitet hatten, werden Aussagen zu BeKo-Schulungen berücksichtigt.

ten sie auch, und sie meldeten mitunter Zweifel an den ‚BeKo-Botschaften‘ der Zentrale und der Regionaldirektionen an.

Die Gespräche mit Führungskräften und Expert/inn/en in den Agenturen zeigen, in welchen Punkten sich Lesarten des Fachkonzepts innerhalb der Organisation unterschieden. Doch lassen sich weder für die jeweilige Agentur noch für Funktionsebenen einheitliche Lesarten identifizieren, die bestimmte „BeKo-Effekte“ ursächlich erklären könnten. Sowohl in der zurückliegenden Phase der BeKo-Einführung als auch in den aktuellen Bemühungen um „nachhaltige Umsetzung“ wirkten also verschiedene individuelle Interpretationen, Deutungen und Bewertungen auf die Fachkräfte ein. Die Bandbreite dieser Übersetzungsleistungen lässt sich aufzeigen, ihr unmittelbarer Einfluss auf die individuelle Aneignung der Beratungskonzeption jedoch nicht als Organisations- oder Schulungseffekt rekonstruieren.

### **3.3.1 Aufwertung der Beratung – Wertschöpfung am Vermittlertisch**

Mehr und bessere Beratung in die Arbeitsvermittlung – diese erste ‚Botschaft‘ von BeKo (vgl. oben: 2.2.1) kam in den Agenturen an. Lokale Führungskräfte und BeKo-Expert/inn/en stimmten darin überein, dass die Beratungskonzeption die „zwei Lager“ und „zwei Kulturen“ der Berufsberatung und der Arbeitsvermittlung annähern soll. Ebenso wie die Expert/inn/en der Zentrale bewerteten sie kritisch, wie in den Jahren vor der BeKo-Einführung der Personalbedarf in der Arbeitsvermittlung gedeckt worden war. Schulungen für „Quereinsteiger“, die „von der Straße weg“ und befristet eingestellt worden seien, und für Verwaltungskräfte, die intern aufgestiegen seien, hätten sich auf den Geschäftsprozess konzentriert. Viele neu angesetzte Vermittlungsfachkräfte seien nur durch Hospitationen angelernt und „ins kalte Wasser geschmissen“ worden. Beraterische Qualifikationen hätten sich daher stark nach unten ausdifferenziert.

„Dann hat man 2005 gesagt, diese sechsmonatige Ausbildung setzen wir erst mal aus. Man hatte trotzdem aber den Personalbedarf und hat dann einfach Kurzschulungen angeboten: ‚Machst du 14 Tage eine Kurzschulung, und jetzt bist du Berater.‘ So, und dann fängt man ja irgendwann am Arbeitsplatz an zu arbeiten. Und dann gab es Kundenstämme und dann gab es Zeitvorgaben, und dann hatte ich immer das Gefühl: ‚Ja okay, was sollten Vermittler auch machen?‘. Die haben irgendwann gesagt: ‚Ich habe jetzt hier meine 60 Minuten, ich muss den PC füllen, ich muss eine Eingliederungsvereinbarung am Ende haben, ich muss schnell mit dem Kunden zu Gange kommen, dann mache ich mal so, wie ich denke.‘“ (Lokale/r Experte/in)

Eine Führungskraft nahm wahr, die Aufwertung der Beratung durch BeKo habe vielen Vermittler/inne/n, die sich „teilweise nur noch als Sachbearbeiter gesehen“ hätten, „ein neues Selbstwertgefühl“ gegeben. Eine andere meinte, durch die neue „Wertschätzung der Beratungsleistung“ seien die Fachkräfte „eigenständiger geworden“.

Geschäftsführungen und Bereichsleitungen leiteten die Rückbesinnung auf Beratungsaufgaben in mehreren Gesprächen unmittelbar aus veränderten Marktanforderungen ab: Der Fachkräftemangel erfordere eine bessere Nutzung der Arbeitskräftepotenziale. Auch wenn die Führungskräfte bezweifelten, dass es einen messbaren Zusammenhang zwischen Beratungsqualität und Integrationszahlen gebe, brachten sie die Beratungskonzeption eher als andere Gesprächspersonen in Zusammenhang mit anderen geschäftspolitischen Zielen. Wenn die BA „der professionelle Dienstleister am Arbeitsmarkt sein wolle“, dann finde die



„Wertschöpfung“ „am Vermittlertisch statt“. An diesem „Kerngeschäft“ werde man „gemessen“.

Die Gesprächspersonen der Führungsebene sehen BeKo als Korrektur einer „reinen Steuerungslogik“, die auf Controlling durch Outputmessung und Prozesskennzahlen reduziert gewesen sei.

„Es war so kleinteilig, dass die Kollegen nur noch geguckt haben: Setzen sie den richtigen Haken? Tragen sie das Richtige ein im Computer? Das hat über die Zeit dazu geführt, dass ein Vermittler sich gar nicht mehr auf die Beratung konzentriert mit dem Kunden. (...) Wir wollten es einfach machen für alle über diese Prozesse, die wir sehr, sehr stark strukturiert haben für die Kollegen und dann auch in der IT hinterlegt haben. Dabei haben wir aber vergessen, dass natürlich so ein Beratungsgeschäft nicht so einfach in so eine Struktur zu bringen ist.“ (Lokale/r Experte/in)

Mit BeKo werde Beratung „als Produkt und Dienstleistung“ in der Arbeitsvermittlung wahrnehmbar. Dies entlaste auch die Fachkräfte und sichere ihnen Wertschätzung. Früher, bemerkte eine Führungskraft, hätten Gespräche oft mit der Botschaft geendet: „Ich kann Ihnen keinen Job oder Maßnahme anbieten“. Jetzt könnten Perspektiven eröffnet oder Perspektivwechsel eingeleitet werden, und auch die Standortbestimmung sei ein Ergebnis.

Auch wenn die Führungskräfte die Eigenlogik von Beratung anerkennen, steht diese für sie im Dienst einer ziel- und ergebnisorientierten Vermittlungsarbeit: Das neue Konzept gebe den Fachkräften einen größeren „Freiheitsgrad“, doch gehe es dabei nicht „um das Schaffen einer guten Beratungsatmosphäre“, vielmehr müsse gute Beratung „immer ergebnisorientiert, zielorientiert sein“ (Führungskraft). Mehr Beratungskompetenz diene dazu, „letztendlich Zeit zu sparen und Integrationen zu produzieren“.

Unterschiedlich fielen die Einschätzungen der Führungskräfte zum Schulungsbedarf und zum Nutzen des Qualifizierungsprozesses aus. Ein Teil der Gesprächspersonen sah vor allem die beraterisch weniger qualifizierten, neuen Vermittlungsfachkräfte als „Gewinner von BeKo“. Sie hätten „erstmal ein Gesprächskonzept gesehen“ und erkannt, dass „es eine komplette Gesprächsstruktur“ gibt. Nun könnten sie sich mehr zutrauen und in den Beratungsgesprächen z. B. auch heikle Themen ansprechen, bei denen sie vorher unsicher gewesen seien. Für sie, so lautete ein Einwand, seien auch die drei BeKo-Schulungsmodule eher eine unzureichende „Schnellbesohlung“. Dagegen wurden Zweifel laut, ob es sinnvoll gewesen sei, gut ausgebildetes Personal in die BeKo-Schulungen zu schicken. Eine Führungskraft meinte, den „in Mannheim“ (d.h. in der Hochschule der Bundesagentur) Ausgebildeten habe BeKo „nicht so viel Neues gebracht“, eine andere bestritt den Bedarf an BeKo für das eigene Team, da dieses überwiegend aus qualifizierten Fachkräften mit Beratungshintergrund bestehe.

Vertreten wurde aber auch die Gegenposition: Einer Führungskraft schienen die BeKo-Schulungen gerade auch für die langjährig Beschäftigten sinnvoll, um einen „Tunnelblick“ zu vermeiden, der sich einstelle, „wenn man in einem Unternehmen lange Zeit ist.“ Eine andere begrüßte die Möglichkeit, Gelerntes aufzufrischen und Erfahrungen auszutauschen. Gute Berater/inn/en seien „teilweise sogar noch besser“ geworden.

Die lokalen BeKo-Expert/inn/en, die sich von allen Befragten am stärksten mit der Beratungskonzeption identifizierten, sprachen hingegen häufiger BeKo-unfreundliche Rahmenbe-

dingungen an, etwa fehlende zeitliche Ressourcen für weiterführende Qualifizierung und eine starke Orientierung der Fachaufsicht auf den Geschäftsprozess, und sie vermissten ein ausreichendes Verständnis für BeKo bei den Führungskräften. Diese Gesprächspersonen sahen stärker die Grenzen des Zugewinns an Kompetenzen: „Und von der Qualität her wird es keine Änderungen geben, weil das einfach alles zu wenig geübt worden ist.“ (Lokale/r Experte/in) Es sei gelungen, zumindest das Selbstverständnis der Vermittlungsfachkräfte zu verändern: Sie wüssten, dass sie die Rolle des Beraters oder der Beraterin einnehmen sollen. Die Expert/inn/en hatten aber auch stärker als die Führungskräfte erlebt, welchen Widerspruch die kritische Einschätzung der Beratungskompetenzen ‚vor BeKo‘ bei den Fachkräften hervorgerufen hatte. Es sei zu wenig deutlich geworden, „dass man eigentlich anknüpft an das, was schon da ist“, meinte eine Trainerin. Eine ihrer wichtigsten Aufgaben im Laufe der Qualifizierung habe darin bestanden zu zeigen, „dass man damit nicht die Beratungsaktivitäten und die bisherigen Ausbildungen und Weiterbildungen in Frage stellt“, sondern vielmehr daran anknüpfe im Sinne einer Qualitätsentwicklung.

### **3.3.2 Kontakt zur anderen Seite des Schreibtischs**

Keine ‚BeKo-Botschaft‘ verstärkten die lokalen Führungskräfte und Expert/inn/en so entschieden wie die, Kundinnen und Kunden stärker das Wort zu erteilen (vgl. oben: 2.2.2). Ziel der Beratungskonzeption sei es, „auf den Kunden wieder den Fokus zu setzen“, „den Kunden ‚reinzuholen‘“. Auf die Frage, was gute Beratung nach BeKo auszeichne, nannten sie am häufigsten, dass man „dichter an unseren Kunden“ herankomme, dass man „über ihn mehr erfahren“ könne, und dass man schneller und besser „mit ihm auch die entsprechenden Schritte und Entscheidungen“ finde.

#### *Mehr Redeanteile für Kund/inn/en*

Für beide Gruppen von Gesprächspersonen bedeutete dies zunächst einmal ganz praktisch, die Redeanteile der Kund/inn/en zu erhöhen. BeKo sensibilisierte die Vermittlungsfachkräfte dafür, sich „mehr mit dem Kunden an sich zu beschäftigen“ und weniger „mit dem PC“ oder mit der Dokumentation. Es gehe darum, „ein bisschen mehr auch mit dem Kunden zu reden und ein bisschen intensiver darauf einzugehen“. Bei Hospitationen sei darauf zu achten, dass die Fachkräfte ihre Kundinnen und Kunden „abholen“ und ihnen „ausreichend Gelegenheit“ geben, „selbst zu reden“. In der Beschreibung der unbefriedigenden Ausgangssituation und dem praktischen Interesse, hieran etwas zu ändern, stimmten viele Führungskräfte und Expert/inn/en überein:

„Ich habe vorher einige Kollegen gehabt, die haben mit dem Computer gesprochen. Die setzen sich jetzt anders hin, nehmen Kontakt auf, reden, erklären – also die ganze Art zu beraten, ist anders geworden bei einigen Kollegen.“ (Führungskraft)

„Durch 4PM war man so sehr damit beschäftigt, seine Datenqualität zu erheben und den Kunden in dieses Datenaufnahmegespräch einzubauen.(...) Und durch BeKo ist so der Fokus ein bisschen anders. Man ist ein bisschen sensibilisiert, man weiß, was kann ich erheben, wie kann ich mit ihm das Ganze besprechen, was für Methoden kann ich nutzen, um an dieselben Informationen zu bekommen, aber auch um den Kunden ein bisschen mehr einzubeziehen, als Vermittler, aus meiner Sicht.“ (Lokale/r Experte/in)

Praktischer Konsens bestand auch über die Notwendigkeit, den Gesprächsablauf und die Verfahrensweise der Agenturen transparent zu machen. In der Vergangenheit hätten Fachkräfte die Bewerber/innen im Gespräch oft „verloren“: „Da werden die Augen immer größer, und man merkt richtig, die reden aneinander vorbei, die verstehen sich überhaupt nicht.“

### *Gespräche strukturierter führen*

Gleichfalls übereinstimmend verstärkten Führungskräfte und Expert/inn/en die ‚BeKo-Botschaft‘, eine Gesprächsstruktur einzuhalten, die es ermögliche, „in jeder Phase, eigentlich bei jedem Thema, das Gegenüber, also den Ratsuchenden oder Kunden mit reinzuholen“ (lokale/r Experte/in). „Das Neue an BeKo ist eigentlich das strukturierte Arbeiten.“ Gespräche seien „strukturierter“ und würden „zielorientierter geführt“.

Viele Gesprächspersonen schilderten übereinstimmend, wie sich „im Laufe von Jahren“ in der Arbeitsvermittlung die Praxis verfestigt habe, Ziele und Lösungen bereits zu Beginn des Gesprächs vorzugeben.

„Die Vermittler haben oftmals die Lösung im Kopf gehabt. (...) Bevor ich eine Situationsanalyse gemacht habe, mit dem Kunden eigentlich das Ziel festgelegt habe, gemeinsam, was er eigentlich verfolgt, und was wir verfolgen, sind die Kollegen eigentlich schon mit Lösungen herangegangen und haben gesagt: ‚Okay, naja schön, prima, dass Sie heute da sind, ne. Und dann machen Sie das und das und das mal.‘“ (Lokale/r /Experte/in)

„Manchmal hatte man in der Vergangenheit das Gefühl: Zu Beginn des Gespräches redet der Kunde ganz viel: ‚Wie ist mein Werdegang, wie ist meine Qualifikation, was habe ich denn bisher so gemacht, was habe ich für Ideen?‘ Und dann war manchmal das Gespräch auf einmal vom Kunden weg zum Vermittler. Dann hat der Vermittler den Rest des Gespräches Datenerhebung gemacht, Vorschläge unterbreitet, Stellen genannt, und am Ende gesagt: ‚Ich fasse mal zusammen. Und das sind die nächsten Schritte.‘“ (Lokale/r /Experte/in)

Dann komme nach 30 Minuten „der Kunde endlich mal damit, was er eigentlich besprechen will“. „Oder bei der Verabschiedung kommt auf einmal die Bewerbungsmappe auf den Tisch, und alle nehmen wieder Platz und fangen mal wieder von vorne an.“ „Gespräche strukturiert zu gestalten“, hieß dagegen für die Gesprächspersonen, Situationsanalyse, Zielfindung und Suche nach Lösungen aufeinander aufzubauen. „Die hohe Kunst der Beratung“, meinte eine Führungskraft, sei „nicht die Erstellung eines Vermittlungsvorschlages“. „Beratung ist, wenn man vorher nicht weiß, was hinten dabei raus kommt, und wenn man im Gespräch nachvollziehbar zu einem Ergebnis kommt.“

Zu einer strukturierten Vorgehensweise gehöre es, sich in jeder Phase bei den Kund/inn/en „rückzuversichern“.

„Man versucht dem Bewerber immer mal wieder klar zu machen, wo steht er, wo sieht er sich, das zusammenzufassen, (...) wo können wir da Hilfestellungen leisten. (...) Dass man sich vielleicht jetzt ein bisschen mehr in den Bewerber noch reindenkt, ihm versucht aufzuzeigen, was wir leisten können, und ihm zu sagen: ‚Ja, bei dem, was Sie sich vorstellen, da können wir in eine Richtung laufen. Oder eben aufzuzeigen, dass das vielleicht schwierig wird.‘“ (Führungskraft)

„Und jetzt immer wieder an bestimmten Stationen im Gespräch zu sagen: ‚So, ich habe Dich verstanden, und wie gehen wir denn jetzt weiter vor? Was hast du denn jetzt für Ideen? Komme Du jetzt erst mal.‘ Ihn auch aufzufordern, ihn auch wieder anzuregen und

zu sagen: ‚Hier, komm. Du bist aktiver Partner, und das bis zum Ende durch.‘“ (Lokale/r Experte/in)

### *Kund/inn/en müssen „mitspielen“*

Die ‚BeKo-Botschaft‘, Kund/inn/en „einzubeziehen“ oder „mit reinzuholen“, begründeten Gesprächspersonen in den Agenturen häufiger damit, dass der Erfolg der Vermittlungsarbeit vom Handeln der Bewerber/innen am Arbeitsmarkt und im Stellenbesetzungsprozess abhängt.

„Letztendlich muss er [der Kunde] arbeiten gehen“, bemerkte eine Führungskraft, „das können wir für ihn nicht übernehmen“. „Ergebnisse“ bekomme man daher „eigentlich nur dann, wenn der Kunde mitspielt“. Für Fachkräfte, so eine andere Führungskraft, sei es ein „Aha-Effekt“ gewesen, „dass ich mein Ziel, glaube ich, besser erreiche, wenn ich mit dem Kunden gemeinsam ein, zwei, drei oder auch vier gute Gespräche führe“. Eine dritte berichtete, die Fachkräfte hätten „auch gemerkt, dass sie aus den Kunden mehr herausbekommen haben, weil der Redeanteil nicht 90:10 war, sondern vielleicht 60:40“. Ihr weiteres Vorgehen sei dann auch „zielgenauer“ gewesen. „Den Kunden mitzunehmen und mit ihm zu arbeiten“, ergab sich für diese Gesprächspersonen in erster Linie aus der Ergebnisorientierung. „Wir sind halt sehr auf Erfolge fokussiert, wir haben ein sehr stringentes Controlling“ (Führungskraft).

Auch BeKo-Trainer/innen und -Expert/inn/en stellten die Funktion guter Beratung für den Vermittlungserfolg heraus. „Es bringt nichts“, so zeige die Erfahrung, „wenn ich dem Kunden sage, da und da haben Deine persönlichen Stärken zu liegen für einen Arbeitgeber, wenn er das dann nachher nicht umsetzt in seinen Gesprächen, und auch nicht versteht, wie er das begründen soll.“ „Durch ein gezieltes Profiling mit wirklich guten aussagekräftigen Bewerberprofilen kann man auch besser vermitteln.“ „Den Kunden aktiv mit einzubeziehen“, steigere auch die Verbindlichkeit und die Ergebnisorientierung: „Ich habe den Kunden, wenn ich den aktiv mit einbeziehe, immer auch irgendwo auf einer Linie, über was für ein Thema reden wir, wo sind wir gerade.“ Man brauche die Ressourcen und Lösungsideen der Kund/inn/en: „Wir sind als Arbeitsagentur ein Teil davon, aber die haben auch ganz viele Möglichkeiten und sind durchaus in der Lage, das zu nutzen.“

### *Einsicht oder Abstimmung*

BeKo habe, so eine Führungskraft, „Gott sei Dank noch mal den Blick geschärft für die Person, die auf der anderen Seite des Schreibtischs sitzt“. Doch hatten die BeKo-Begriffe, die diese neue Sicht auf die Kund/inn/en zu fassen suchten – „aktive Partner“, „Verbindlichkeit“, „Augenhöhe“, „Eigenverantwortung“ – nicht für alle Gesprächspersonen genau die gleiche Bedeutung. Vielmehr bieten sie zwei Lesarten für die Gestaltung der Interaktion zwischen Fachkräften und Bewerber/inne/n in der arbeitnehmerorientierten Vermittlung an.

Die Führungskräfte verstanden unter Eigenverantwortung der Kund/inn/en häufig vor allem die Umsetzungsverantwortung in einem von der Fachkraft gesteuerten Prozess. Die „hohe Kunst“ sei es, den Kunden so „zu lenken, dass er selbst zu dem Ergebnis kommt, hinter dem er steht“. „Über die richtige Technik und Methoden schaffe ich es dann letztendlich irgendwo,

den Aufwand geringer zu halten und den Kunden da hinzubringen, wo er eigentlich auch hin muss.“

„Chef ist in jedem Fall der Vermittler, der gibt vor, in welche Richtung das geht. Nur, dass der Kunde da zwischenzeitlich auch entscheiden kann, ob er in diese oder in jene Richtung möchte, und wenn es denn Wahlmöglichkeiten gibt, dann ist es in Ordnung. Wenn es keine Wahlmöglichkeiten gibt, dann muss man das auch ansprechen und klarmachen: ‚Das geht jetzt nicht.‘ Oder eine Alternative aufzeigen: ‚Wir machen das jetzt so, weil es der richtige Weg ist. Wenn Sie der Meinung sind, Sie möchten noch etwas anderes machen, bitte, gerne. Wir können das eine machen, ohne das andere zu lassen.‘ Das ist eigentlich das Ausschlaggebende: Einsicht ja, aber Chef im Ring ist eindeutig der Vermittler.“ (Führungskraft.)

Dagegen sollten Handlungsprinzipien und Struktur der Beratung aus Sicht der BeKo-Expert/inn/en in den Agenturen die Bewerber/innen dazu befähigen, ihre Rolle als „aktiver Partner“ in der Interaktion auszufüllen.

„Die Transparenz als Handlungsprinzip gibt dem Kunden die Möglichkeit, auf Augenhöhe zu sein.“

„Wenn ich da meine Rolle definiere, dass ich vom Gesetz her einen bestimmten Auftrag habe und kann das einem Kunden deutlich machen, dann ist das mein Anliegen ist, was ich mit reinbringe, kann ich mich mit ihm darüber abstimmen oder ein Verständnis entwickeln lassen bei ihm. Dass ich bei dem Kunden ein Verständnis entwickle, warum ich bestimmte Dinge machen muss.“ (Lokale/r Experte/in]

Mehrere Expert/inn/en begründeten die in der Beratungskonzeption vorgesehene Vorgehensweise mit der „unangenehmen und zum Teil existenzbedrohlichen Situation“, in der die Arbeitslosen den Fachkräften gegenüberstehen. „Wegen des nicht gerade guten Rufes der BA“ müsse man beim Gegenüber auch „Ablehnung“ erwarten. Hätten sie „das erste Mal in ihrem Leben irgendetwas mit der Agentur zu tun“, seien Kund/inn/en „schon deshalb nervös“. Daher müsse man ihnen erklären, „was passiert warum“:

„Ernstnehmen auch der Sorgen und Ängste ist wichtig, und zu signalisieren: ‚Sie und ich haben das gleiche Ziel; wir wollen sehen, dass wir Sie wieder in einen vernünftigen Job bekommen.‘“ (Lokale/r Experte/in)

In den Schulungen, so ein Trainer, habe er den Fachkräfte immer vermittelt: „Holt Euch ins Bewusstsein, dass wir nicht einfach einen gesetzlichen Auftrag haben und nicht einfach hier Datenerhebung machen, sondern dass Ihr Menschen begleiten sollt, die Ängste haben, Vorbehalte haben, Erwartungen haben, Anforderungen an Euch haben“. Über die Bedeutung des „Warming Up“ zu sprechen, habe immer „das große Augenverdrehen“ ausgelöst. Und im Feedback nach dem Gesprächstraining habe er dann eigentlich sagen müssen:

„Du hast überhaupt kein Warming Up gemacht, und Du hast auch gar nicht verstanden, wofür das vielleicht wichtig ist. Dieser 50-jährige Mann war noch nie bei der Arbeitsagentur, der war 30 Jahre im Berufsleben und hat einen verdammten Schiss. Und Du hast dem eine Einladung geschrieben, die der inhaltlich schwierig findet, mit Rechtsfolgen, dass ihm sonst was an Sanktionen droht, wenn der nicht, und hast geschrieben, er soll eine Bewerbungsmappe und einen Lebenslauf und am besten noch einen Aufenthaltsstatus (...) und so weiter und so weiter. Der hat Stress.“ (Lokale/r Experte/in)

Nach dieser Lesart strebt BeKo eine stärker symmetrische Dienstleistungsbeziehung an, in der sich die Fachkraft mit ihrem Gegenüber in der aktiven Gesprächsrolle abwechselt. „Vor BeKo“ hätten die Vermittler/innen vorgegeben, „was jetzt die nächsten Schritte sind, die der

Kunde zu leisten hat“. Die in den Schulungen eingesetzte „Trichterfolie“ mache eine andere Vorgehensweise deutlich:

„In jeder Phase bitte zunächst mal den Kunden: Ist er noch im Boot? Weiß er noch, wo wir sind? Und was hat er überhaupt für Möglichkeiten und für Ideen? Also, nicht immer gleich in dieser aktiven Rolle als Vermittler zu sagen: ‚Jetzt mache ich das, das, das‘, [sondern] zu sagen: ‚Was hast du eigentlich für Ideen? Was hast du eigentlich für Vorstellungen? Wie glaubst du jetzt, an dieses Thema weiter rangehen zu können?‘ Und erst im weiteren, dass ich dann als Vermittler sage: ‚Super Vorschläge, ich ergänze mal, ich unterstütze das, ich habe vielleicht noch etwas mehr sogar zu bieten.‘“ (Lokale/r Experte/in)

Die zu lösende Gesprächsaufgabe bezeichnen diese BeKo-Expert/inn/en als Abstimmung. Man solle „Wir“ sagen, „und nicht so wie früher: ‚Ich bin das Arbeitsamt, du machst jetzt das und das‘“, und ein „gutes Gespräch“ müsse den Kund/inn/en das Gefühl geben: „Ich konnte auch mal meine Probleme äußern.“

„Wir lassen uns mal ein bisschen mehr Zeit auch zu überlegen, es kann die Lösung A geben, aber vielleicht kann es tatsächlich auch noch die Lösung B geben. Und vielleicht gibt es auch noch eine Lösung C, über die wir beide noch nicht nachgedacht haben, und vielleicht können wir uns auch mal einen zeitlichen Rahmen setzen, wo man mal tatsächlich B auch mal ruhig mal eine Zeit probiert, und vielleicht ist das der bessere Weg.“ (Lokale/r Experte/in)

### 3.3.3 Orientierungsfragen in der Arbeitsvermittlung

Wie die BeKo-Expert/inn/en der Agenturen berichten, gab es in den Schulungen eine „sehr starke Diskussion“ darüber, warum Vermittlungsfachkräfte zuerst in Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) geschult wurden, und dies mit dem gleichen Zeiteinsatz wie für das darauf folgende Schulungsmodul zur Integrationsbegleitenden Beratung (IBB). Die Trainer/innen gingen mit der Irritation, die dies bei den Fachkräften auslöste, unterschiedlich um und setzten in ihrer Argumentation andere Schwerpunkte als die Expert/innen der Zentrale (vgl. oben: 2.2.3).

#### *Neues Geschäftsfeld für „komplett“ ratsuchende Kund/inn/engruppen*

Mehrere lokale BeKo-Expert/inn/en begründeten die Bedeutung der OEB mit einer geschäftspolitisch gewünschten Ausweitung des Dienstleistungsangebots. Sie bezeichneten die OEB als „neues Geschäftsfeld“ [AA3], das es „in der BA noch gar nicht gibt“, das aber an Bedeutung gewinnen werde.

„Und es wird ja in Zukunft immer mehr kommen, dass also durchaus Kunden auf uns zukommen, die in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis stehen. Die aber vielleicht unglücklich sind oder diese Arbeit nicht mehr ausüben können.“ (Lokale/r Experte/in)

Auch Führungskräfte griffen diese Interpretation von Beratung als „neue(m) strategischen Feld“ auf. Mit der OEB, so eine Teamleitung, bekomme „der Rat suchende Kunde wieder den Raum bei uns (...), der ihm auch zusteht, auch wenn er nicht über das Controlling abgebildet wird“.

Die Lesart, OEB als neue, zusätzliche Aufgabe der Arbeitsvermittlung einzuführen, wurde allerdings nur den „reinen“ OEB-Anliegen gerecht, also nur einer der möglichen Fallkonstellationen, die im BeKo-Hintergrundtext von 2010 zum Verhältnis der beiden Beratungsformate

diskutiert wurden (vgl. oben: Kasten 2-2). Gesprächspersonen, die OEB als „Sonderfall“ im Beratungsalltag auffassten, identifizierten folgerichtig bestimmte „komplett ratsuchende“ Kund/inn/engruppen, etwa Berufsrückkehrerinnen, Job-to-Job-Kund/inn/en oder solche, die sich über Weiterbildung informieren wollten. Die Unterscheidung der beiden Beratungsformate ergab sich für diese Gruppe von Gesprächspersonen aus den unterschiedlichen Handlungsansätzen. „Im einen Fall habe ich einen Vermittlungsauftrag, im anderen Fall nicht“ (Führungskraft). Die OEB – in der Regel als „Berufsberatung“ verstanden – sei „relativ frei gestaltet“, während die Integrationsberatung in einem „Zwangskontext“ stattfinde: eine Vereinbarung sei zu schließen, deren Einhaltung die Fachkraft zu kontrollieren habe. Weil die beiden Beratungsformate unterschiedlich in Bezug auf Zielsetzung und methodisches Vorgehen seien, sei es wichtig, zu Beginn des Gesprächs eine klare Entscheidung für eine der „zwei Varianten“ zu treffen.

In vielen Schulungen sollten Abfragen den Teilnehmenden veranschaulichen, was „OEB-Fälle“ sein könnten, und ihnen zeigen: „Da hatte ich sowas doch schon mal.“ Die OEB, meinte eine Expertin, nehme im Schulungskonzept wohl deshalb so viel Raum ein, damit „das unbekanntere Format einfach auch ein bisschen mehr Spielraum bekommt“.

Eine Gesprächsperson äußerte allerdings Zweifel daran, ob in der Arbeitsvermittlung die fachlichen Voraussetzungen für Beratung zur beruflichen Orientierung gegeben seien. Handlungsprinzipien und Gesprächstechniken reichten hierzu nicht aus: Man müsse auch den Arbeitsmarkt kennen und über berufskundliche Kenntnisse verfügen, was in den BeKo-Unterlagen „teilweise ... sehr verkannt“ werde:

„Gerade in dieser OEB (...) kommen einfach die Kunden mit sehr konkreten Anliegen und wollen Auskünfte erhalten. Im Konzept wird einfach von einer sehr offenen Beratung ausgegangen (...). Es ist Fachwissen gefragt, was eingebracht werden soll. Das, was in diesen Filmen gezeigt wurde, geht eigentlich an der Realität völlig vorbei.“ (Lokale/r Experte/in)

### *Trennen oder integrieren?*

Die geführten Expert/inn/eninterviews deuten darauf hin, dass die ‚BeKo-Botschaft‘, die „Mehrzahl der Beratungsgespräche“ in der Arbeitsvermittlung solle sich im formalen Rahmen der IBB fallbezogen inhaltlich passender Elemente der OEB bedienen (vgl. oben: Kasten 2-2), in der Übersetzung durch örtliche Führungskräfte und Expert/inn/en abgeschwächt wurde.

Für die Gruppe der lokalen Expert/inn/en und Führungskräfte, die eine konzeptionelle Trennung von OEB und IBB aufgrund des unterschiedlichen Rechtsstatus für angemessen hielt, blieben die „reinen“ OEB-Fälle, „wie sie vom Konzept her vorgesehen sind“, das Modell, und die Berücksichtigung von Orientierungsbedarfen in der Vermittlungspraxis behandelten sie als Kompromiss. Eine Trainer/in schilderte, in ihren Schulungen sei das besondere Format der OEB als Chance gesehen worden, sich „wirklich auf das Gespräch (zu) konzentrieren, mit dem Kunden, weil dann muss ich nicht so viel dokumentieren“. Da aber die „komplette OEB (...) für viele einfach nicht alltagsrelevant“ sei, fielen beide Formate häufig zusammen, und man könne „Teilaspekte“ („Richtung Neuorientierung, Qualifizierung und Ähnliches“) in der IBB „dazunehmen“: etwa Kund/inn/en empfehlen, selbst „zu Hause“ eine Stärken-

Schwächen-Analyse oder einen Berufswahltest zu machen. Eine Führungskraft erklärte, zunächst sollten die Fachkräfte „etwas holzschnittartig“ zwischen OEB und IBB als Gesprächsformat wählen. „Je erfahrener ich dann in dem Prozess bin, kann ich die Sachen ja auch vielleicht mischen (...), aber das ist dann die Kür, wo ich hinkommen will.“

Nach dieser Lesart von BeKo bieten vor allem Folgegespräche Gelegenheit, die Beratung für Orientierungsfragen zu öffnen. Könnte man sich nicht auf ein Ziel verständigen, so eine Führungskraft, müsse man die Kundin bzw. den Kunden zwar dazu verpflichten, im aussichtsreichsten Arbeitsmarktsegment zu suchen. Aber nichts hindere die Fachkraft daran, ein Folgegespräch zu vereinbaren, in dem auch Alternativen dazu erörtert werden könnten. Allerdings sei IBB die Pflicht, OEB die Kür, und leider gebe es für derartige Zweitgespräche auch nicht immer Zeit. Sei die schnelle Integration zwar möglich, aber nicht nachhaltig, wie z. B. bei Vermittlung in Zeitarbeit, meinte eine andere Führungskraft, müsse man „dem Kunden doch eine Perspektive eröffnen“ und die Chance geben, „dass er aus diesem Hamsterrad mal rauskommt“. Die gemeinsame Suche nach einer Integration außerhalb von Zeitarbeit sei sinnvoll und wäre eine OEB.

Aus Sicht anderer Expert/inn/en dagegen erschwerte gerade die grundsätzliche Unterscheidung der beiden Beratungsformate die fallbezogene Erweiterung der Beratung in der Arbeitsvermittlung. In Hospitationen, so eine BeKo-Trainerin, zeige sich, dass Orientierungs- und Entscheidungsthemen „gar nicht wahrgenommen werden als Anliegen, die Kunden äußern“. Dass man „Teile von OEB wieder mit ‘rüber nehmen könnte“, sei „ein sehr theoretisches, holperiges Konstrukt“. Eine andere Gesprächsperson bezeichnete die „Aufteilung“ der beiden Formate als „zum Teil künstlich“. So fragte 4PM nach Motivation und die OEB nach „Problembewusstsein und Einsatzbereitschaft“, die Unterscheidung leuchte nicht ein.

„Warum hat man nicht ein Format genommen und hat einfach gesagt: ‚Okay, und innerhalb dieser Formate oder innerhalb eines Beratungsformates gibt es jetzt unterschiedliche Ausrichtungen, je nachdem, was man für einen Kunden hat, ob es reell Richtung Integration geht oder wirklich eher Richtung freie Beratung.“ (Lokale/r Experte/in)

Man habe doch in BeKo „einen Anlass, und wir haben drei Phasen, und wir haben einen Abschluss“. Beginne man mit der Frage nach dem Anliegen („was soll heute hier besprochen werden“), könne man anschließend entscheiden: „Reden wir über eine OEB, reden wir über eine IBB, haben Sie beim Beratungsanlass vielleicht auch Dinge auf den Tisch gelegt, die ich gar nicht beantworten kann, falsche Behörde“, oder „zu dem Thema sind Sie zwar in der richtigen Institution, aber da haben wir ein Berufsinformationszentrum, oder, oder, oder“. Schüle man OEB als eigenes Format, hätten die Vermittler nach ihrer Wahrnehmung „vielleicht einmal in der Woche“ ein OEB-Gespräch, dann sähen sie „vielleicht auch gar nicht die Notwendigkeit, jetzt am Arbeitsplatz das zu üben“.

Auch Führungskräfte stellten die grundsätzliche Unterscheidung zweier Beratungsformate in Frage. Wer früher „zum Arbeitsberater kam, wollte eine Orientierungsberatung“. Heute würden Vermittler/innen einen Orientierungsbedarf häufig nicht erkennen, weil sie den Kund/inn/en zu wenig Zeit zur Erläuterung des Beratungsbedarfs geben, teilweise die Anliegenklärung überspringen und zu schnell Integrationsvorschläge unterbreiten. Mitunter stelle man erst im Nachhinein fest, dass man an den Bedarfen der Kund/inn/en vorbei beraten habe –



nämlich dann, wenn sie der Empfehlung nicht gefolgt sind, sich z.B. nicht auf die vorgeschlagenen Stellen beworben haben.

Die BeKo-Expert/inn/en der Regionaldirektionen äußerten denn auch Zweifel daran, dass die Idee, auch im Rahmen der Arbeitsvermittlung stärker orientierend zu beraten, tatsächlich bei den Vermittler/inne/n angekommen sei und durch diese umgesetzt werde. Zwar sei klar, dass es in der Vermittlungsberatung auch darum gehe, über Qualifizierung, Alternativen oder das Nachholen der Berufsabschlüsse zu sprechen. Man sei sich aber nicht sicher, ob die Kolleg/inn/en dies selbst als Orientierungsberatung bezeichnen und sich dabei am BeKo-Konzept der OEB orientieren würden.

### **3.3.4 Eine „Landkarte“ für Beratung in der Arbeitsagentur**

#### *Eine Begrifflichkeit für alle Fälle*

Dass die Bundesagentur gemeinsame Begriffe und Standards für Beratungsaufgaben in allen arbeitnehmerorientierten Arbeitsbereichen gebraucht habe (vgl. oben: 2.2.4), entsprach der gemeinsamen Überzeugung von Führungskräften und BeKo-Expert/inn/en der Agenturen. BeKo habe für die individuell verschiedenen Vorgehensweisen von Vermittler/inne/n „eine bessere Vergleichbarkeit“ erreicht. Überlegungen einiger BeKo-Expert/inn/en der Regionaldirektionen, einen messbaren Zusammenhang zwischen Beratungsqualität und Kennzahlen der Zielerreichung herzustellen (vgl. ebd.), wurden von Gesprächspersonen in den Agenturen dagegen nicht aufgegriffen.

Dass es nunmehr „gleiche Begrifflichkeiten“ gebe, erleichtere den Personalwechsel zwischen den Bereichen. BeKo gebe nun allen „das gleiche Grundgerüst an die Hand“, „das hat es vorher so nicht gegeben“.

„Es gibt nur ein BeKo. Selbst, wenn wir jetzt da noch die drei Unterscheidungen haben, Reha, U25 und Ü25, trotzdem ist es das gleiche BeKo mit allen Phasen, mit allen Methoden, Techniken, mit allen Strukturen, die dazu gehören.“ (Lokale/r Experte/in)

Führungskräften war darüber hinaus wichtig, dass ein „einheitlicher Beratungsstandard“ Arbeitssuchenden und Arbeitslosen bundesweite „Gleichbehandlung“ sichere und externe Kritik an der Beratungsqualität beantworte.

Dass man in der Arbeitsvermittlung seit dem „großen Bruch“ 2005 „ein sehr heterogenes Feld an gut Qualifizierten bis null Qualifizierten, nur Learning by doing-ohne Anleitung“ habe, war für die lokalen Akteure ein wichtiges Motiv für die Einführung der Beratungskonzeption, aber auch eine Ursache für deren unterschiedliche Aneignung. Die „alten Hasen“ hätten „eine bestimmte Struktur“ und sagten: „Ich mach das seit 40 Jahren so, und da änder‘ ich auch nichts mehr dran.“ Die „Quereinsteiger“ dagegen, die sich Beratung in der Arbeitsvermittlung in Hospitationen bei Kolleg/inn/en „abgeguckt“ hatten, hätten „BeKo mehr angenommen als die erfahrenen Vermittler“.

Mit ihrem Verständnis von BeKo als allgemein gültigem Qualitätsstandard für Beratung in der Arbeitsagentur trafen die BeKo-Expert/inn/en bei vielen Vermittlungsfachkräften auf die Auf-

fassung, BeKo sei ein Konzept für besondere Fälle: „Je nachdem, welches Anliegen und welchen Beratungsanlass, mache ich BeKo oder mache es dann nicht.“

### *Ein Gespräch hat drei Phasen*

In der Beratungskonzeption setzen die Handlungsprinzipien Standards für die Gestaltung der Interaktion, während die Phasen und Standardsequenzen Beratung als Gespräch zur Problemlösung ordnen sollten. Neu waren aus Sicht von Führungskräften und BeKo-Trainer/innen weniger die Handlungsprinzipien, die „hoffentlich in der Regel auch vor BeKo stattgefunden“ haben (Führungskraft), als vielmehr die Beratungsstruktur. Insbesondere Teamleitungen beschrieben, Beratung vor BeKo sei von vielen Fachkräften ohne Konzept, unstrukturiert, situativ und individuell sehr unterschiedlich durchgeführt worden. „Die sind wirklich von Hölzchen auf Stöckchen und wieder zurück, das war so ein Kuddelmuddel, so ein Durcheinander“. Eine Struktur und Stringenz im Vorgehen hätten vor BeKo nur erfahrene Fachkräfte („alte Hasen“) gehabt, aber „jeder machte sein eigenes Konzept“. Fachkräfte, die sich selbst eine bestimmte Gesprächsstruktur angeeignet hatten, taten sich mit der ‚Struktur-Botschaft‘ von BeKo schwer. Natürlich könne man auch anders vorgehen als in BeKo vorgehen.

„Und der Kunde geht, glaube ich, auch noch nicht mal unbedingt dann unzufrieden oder unglücklich raus. Entweder weil er vielleicht gar nicht so viel erwartet von der Arbeitsagentur, oder weil diese Struktur ihm auch entgegenkommt oder was auch immer, oder weil am Ende ein Ergebnis steht, wo man sagt, das ist für den Kunden ja genau das Richtige.“ (Lokale/r Experte/in)

Zwar sei die Beratungsqualität nicht durchweg schlecht gewesen, aber die Beratung war unterschiedlich, „je nachdem, zu welchem Berater Sie kamen“ (Führungskraft).

Welche Bedeutung die BeKo-Trainer/innen der Struktur der Beratung zumaßen, zeigte sich auch darin, dass nach Abschluss der BeKo-Schulungen bei vielen der geschulten Fachkräfte laminierte Übersichten zu den Standardsequenzen der OEB und IBB auf den Schreibtischen lagen. Doch führten Trainer/innen „im Laufe der Seminare“ offenbar das „filigrane“ Modell von BeKo immer mehr auf seine Grundstruktur zurück: „diese Dreiteilung mit ein bisschen Budenzauber“.

„Dass man natürlich im ersten Teil eben Fragen stellen muss, weil sonst kann ich nicht hier zu einem Ziel finden, und sonst kann ich auch keine Lösungsansätze bieten beziehungsweise auch Lösungsansätze erfragen. Und man sollte versuchen, das auch tatsächlich im Gespräch so einzuhalten, in dieser Dreierstruktur. Wir haben dann immer gesagt: ‚Und wenn es garniert ist mit einer schönen Einleitung und auch mal eine Gesamteinschätzung zwischendurch, dann ist eigentlich das, was BeKo will, auch erreicht.‘“ (Lokale/r Experte/in)

„Weil eigentlich ist ja BeKo nur: Ein Gespräch hat drei Phasen. (...) Und in den Phasen gibt es jetzt bestimmte Standardsequenzen. Und da fragen wir bestimmte Dimensionen ab.“ (Lokale/r Experte/in)

Die Trainer/innen wollten die Fachkräfte, die sie schulten und begleiteten, davon überzeugen, dass eine bestimmte Reihenfolge der Phasen und Standardsequenzen Fehler vermeiden hilft und die Kund/inn/en befähigt, ihre Interessen und Ressourcen in die Interaktion einzubringen. Dabei hatten sie jedoch eine doppelte Botschaft zu vermitteln: Es helfe, Gespräche in der von BeKo vorgesehenen Struktur zu führen, aber man könne sich auch situativ

davon lösen. Die Expert/inn/en-Interviews und ihre Berichte von den Schulungen lassen darauf schließen, dass sie teils den einen Teil der Botschaft verstärkten, teils den anderen.

BeKo, so betonten einige Trainer/innen, sehe „eine bestimmte Struktur“ vor, aber auch eine „gewisse Freiheit für mich, als Vermittler, das zu gestalten“. Begriffe wie Standardsequenzen habe man „erst einmal übersetzen“ müssen, und insbesondere habe man der Befürchtung entgegentreten müssen, Standard heiße „mal wieder alles vereinheitlichen“. Fachkräften, die befürchteten, mit BeKo werden ihnen ein „starres Gerüst“, ein „Korsett“ vorgegeben, boten sie Bilder wie „Werkzeugkoffer“, „Kommode mit verschiedenen Schubladen“ oder „Landkarte“ an. Trainer/innen mussten dem Missverständnis entgegentreten, in BeKo müsse man wie bei der Dokumentation nach 4PM „von oben bis unten überall meinen Haken dran machen“:

„Und dann dachten natürlich viele Vermittler bei der ersten Stunde: ‚Aha, ich muss zur Motivation was hinterfragen. Der hat doch bestimmt irgendwas. Und jetzt muss ich nur noch drei Fragen und eine Gesprächstechnik anwenden, dann werde ich auch was ‘raus-kriegen‘. Das hat eine Zeitlang gedauert zu sagen: ‚Hallo, Ihr müsst die fünf Dimensionen<sup>67</sup> bei Euch im Kopf haben, aber bei dem ein oder anderen wird es überhaupt nichts geben. Und dann müsst ihr da auch nicht bei Rahmenbedingungen nach suchen, ob der nicht doch noch Schulden hat und irgendwie ein nichteheliches Kind hat oder ein Hemmnis hat, oder so.“ (Lokale/r Experte/in)

Eine Trainerin hatte in einer Schulung „drei sehr unterschiedlich sozialisierte Berater“ eine Gesprächsübung aufzeichnen lassen:

„Und [wir] haben dann nur anhand von BeKo gezeigt, nicht du berätst nach BeKo, sondern wie bildet sich der Kommunikationsprozess in BeKo ab. Und das war das Aha-Erlebnis für die Leute (...): Das ist eine Landkarte, wo sich Gespräche abbilden, und es [ist] unsere einheitliche BA-Landkarte, mit der wir nach innen gemeinsam kommunizieren und nach außen auch kommunizieren können, wenn es um Beratung geht.“ [Lokale/r Experte/in]

Teamleitungen berichteten, dass die Fachkräfte mit Zweifeln an dieser Botschaft aus den Schulungen zurückkehrten: „Akzeptiert diese Bundesagentur dann auch, dass wir individueller vorgehen? Weil wir haben ja viele standardisierte Prozesse laufen. Wo wir wirklich sagen: ‚Mit jedem, der so ist, läuft bitte das.““ Insbesondere Teamleitungen legten daher Wert darauf, dass BeKo nicht als „Standardisierungsinstrument“, sondern als „Handlungserweiterung“ zu verstehen sei: „Die Beratung ist individueller geworden.“

Trainer/innen erklärten andererseits aber auch, warum sie in Schulungen und Hospitationen auf „Standardsequenzen, Phasen und das“ Wert legten, und zwar „quasi lehrbuchmäßig an der richtigen Stelle“. Eine Trainer/in setzte laminierte Folien („das Lieblingsstück der Vermittler“) ein und hatte „eine Arbeitshilfe erstellt, auch noch einmal mit der Struktur und bestimmten Leitfragen, die diese Phasen, Sequenzen und Dimensionen einfach griffiger für die Vermittler machen“.

„Ein Gespräch beginnt mit einer Eröffnung, Warming Up, Begrüßung, Vorstellung, Zeitrahmen und so weiter. Und würde für mich immer beginnen mit: Was soll heute hier besprochen werden, was ist Ihr Anliegen, was ist vielleicht mein Anliegen, worum soll es hier gehen. Das halte ich für, ja, das Wichtigste. [...] Ich mache eine Zielfindungsphase halt erst an einer bestimmten Stelle, und nicht, nachdem er mir gerade den Anlass des

---

<sup>67</sup> Gemeint sind die fünf Dimensionen des Profiling (IBB-Sequenzen I-02a bis I-02e).

Gespräches gesagt hat: „Ich komme hierher, weil ich arbeitslos werde zum 31. Oktober.“  
(Lokale/r Experte/in)

Die Reihenfolge der drei Phasen, so die Expert/inn/en, sehe man auch in Hospitationen nach der BeKo-Einführung selten. Eine wirkliche Anliegensklärung habe erst wieder erlernt werden müssen. Diese sei „auch mal eine ganze Zeit kein Thema“ gewesen, „wir meinten ja, dem Kunden sagen zu müssen, was er denn bei uns hier soll“ (Führungskraft). Mit BeKo sei jetzt klar: „Es gibt den Anlass, und der Anlass kostet jetzt auch Zeit, und den Anlass fragst du auch, und dann beendest du den Anlass auch noch mal mit einer Paraphrase und sagst: ‚Habe ich es richtig verstanden? Und ist das jetzt wirklich das?‘“ (Lokale/r Experte/in)

Natürlich gebe es in der Vermittlungspraxis eine „Datenaufnahme“, „zum einen technisch bedingt“, zum anderen, um „sich einen Überblick zu verschaffen“, doch kaum als „Situationsanalyse, wo zuerst der Kunde seine Redeanteile hatte“ und dann eine „vernünftige Gesamteinschätzung“ bekommt („keine Zusammenfassung dessen, was ich gerade gehört habe“).

Erst mit BeKo sei den Fachkräften bewusster geworden, dass die Zielfindung „eine echte Phase im Gespräch ist, wo ich auch durchaus mit dem Kunden diskutiere“, und zwar „davon abhängig, was ich in der Gesamteinschätzung feststelle“. Die Gesprächstrainings in den Workshops hatten aber offenbar gezeigt, wie schwer es den Vermittlungsfachkräften falle, die Zielfindung als eigene Phase zu gestalten.

„Also das haben wir in den Workshops auch immer wieder gemerkt: Die Gesprächstrainings, also Profiling und Gesamteinschätzung, das klappte alles toll. Und wenn es dann um die Zielfindung ging, dann war das mit einem Satz abgeschlossen – wo wir Trainer immer gelacht haben.“ (Lokale/r Experte/in)

Auch in den Hospitationen sehe man „selten eine Zielfindungsphase, wie sie in der Theorie beschrieben ist“ (Führungskraft und BeKo-Experte/in). Mit dieser Phase sei man „noch nicht fertig“. Hinzu komme, dass der Zielberuf häufig bereits am Anfang des Gesprächs beim PC-gestützten Profiling festgehalten werde und damit – nach BeKo – zu früh im Gespräch.

„Da ja die Vermittlungsfachkräfte angehalten sind, die Ziele zu verfolgen, die arbeitsmarktpolitisch am sinnvollsten sind, ist natürlich sehr schwierig, mit dem Kunden auszu diskutieren, welches Ziel er hat. Er möchte zum Beispiel ‘ne Umschulung haben, und wir sagen: Aber du bist gelernter Elektriker. Du kannst als Elektriker arbeiten.“ (Lokale/r Experte/in)

Den Fachkräften leuchte nicht ein, warum man einen Maler, „gesundheitlich gut drauf, Mitte 30“, nach dem Ziel fragen solle: „Der ist Maler und soll als Maler arbeiten. Und ich habe Stellen als Maler.“ „Aber „an einer Stelle im Gespräch, und zwar genau an der Stelle, da frage den Kunden mal: ‚Was ist Dein Zielberuf? Ist es wirklich noch der Maler?‘“ Vielleicht komme der Kunde oder die Kundin doch „mit einer beruflichen Alternative, wo ich sage: ‚Gut, der Arbeitsmarkt ist genauso gut‘.“ Oder man vermeide Missverständnisse, etwa über den Suchradius oder über den Zeitrahmen. Man müsse „nicht immer eine Zielvorgabe machen“, und eine Diskussion heiße „ja nicht, dass ich das alles mitgehe, was der sagt“. Dazu könne auch gehören, „im Rahmen der Transparenz“ zu erklären, was der Gesetzgeber sich vorstelle und „was ich jetzt auch von Ihnen einfordere“.

## Qualitätssicherung mit BeKo

Mit BeKo verfügten insbesondere die Teamleitungen erstmals über eine Begrifflichkeit und über Kriterien, nach denen sie die Qualität von Beratungsgesprächen beurteilen konnten. Wie die Trainer/innen in den Schulungen, so mussten auch sie BeKo in eine handhabbare Liste von Beobachtungskriterien für ihre Hospitationen übersetzen. Eine Teamleitung beschreibt die fünf Punkte, auf die sie achtet, so:

- „Hatte der Kunde Gelegenheit, seine Situation zu schildern und sein Anliegen einzubringen?“
- „Formulierte die Fachkraft ihr Anliegen beziehungsweise die aus ihrer Sicht erforderlichen Themen verständlich?“
- „Brachte die Fachkraft das Gespräch für den Kunden zu einem nachvollziehbaren Abschluss und wurde angemessen verabschiedet? Also, das ist so eher so Beginn und Ende.“
- „Und Transparenz war auch noch dabei.“
- „Dienstleistungsorientierter Umgang mit den Kunden, (...) Aufbau einer wertschätzenden Atmosphäre.“

Dass bei den Qualitätskriterien die Gesprächsstruktur an die erste Stelle gehöre, traf nur ausnahmsweise auf Widerspruch<sup>68</sup>. Für die Handlungsprinzipien stehe es noch aus, „Ansatzpunkte“ im Gespräch „mal schriftlich festzuhalten, um das zum Beispiel auch Teamleitern oder Teamleiterinnen zu erleichtern, so was zu identifizieren“ (lokale/r Experte/in). „Auswendig lernen“ könne die ja jeder. Als Qualitätskriterium wurde am ehesten das Prinzip der Transparenz angesprochen. Vermittlungsfachkräfte, so die BeKo-Expertin einer Agentur, setzten zu viele „kleine Dinge“ voraus: „wie lange das Gespräch dauert“, „wie der Ablauf des Gesprächs ist“. Und antworteten sie auf die Frage nach einer Qualifizierung: „Nein, die würden Sie von uns nicht bekommen“, versäumten sie zu erklären, warum die Notwendigkeit aus Sicht der Agentur nicht gegeben sei.

Mit BeKo sei erreicht, dass man sich im „Austausch zwischen den Kollegen“ oder mit der Teamleitung über ein Gespräch, das „aus den Fugen“ gerät, oder über eine Beschwerde eines gemeinsamen Vokabulars bedienen könne: „Vielleicht hast du in der Zielfindung mit dem Kunden nicht darüber gesprochen, wo jetzt überhaupt die Reise hingeht. Vielleicht hast du an der Stelle Dir nicht genug Zeit genommen.“ Oder: „Sag mir doch mal, was hast Du denn für eine Gesamteinschätzung dem gegeben?“ Man könne auf die „Risikofaktoren“ („erfolgskritische Felder“) oder auf eine Methode verweisen, „weil ich da konkrete Beispiele aus der Vermittlung im Konzept finde und ich mir als Vermittler das auch raussuchen kann“.

Wie die BeKo-Verantwortlichen einiger Regionaldirektionen erweiterten auch lokale Expert/inn/en die Aufgabe der Qualitätsentwicklung über Beratung hinaus: „Was uns aufgefallen ist in den Schulungen: Dass Berufskunde fehlt.“ (Lokale/r Experte/in)

---

<sup>68</sup> Eine Führungskraft vertrat die Auffassung, BeKo biete ein „Sammelsurium an guten, an wichtigen Sachen“, das man nur intuitiv situationsangemessen einsetzen könne. Bei vielen Kolleg/inn/en stehe „immer diese Struktur im Vordergrund, zu wenig das Methodenhandwerk“.

### 3.3.5 BeKo und die „Rahmenbedingungen“

Ob sich Beratung nach BeKo widerspruchsfrei in den Geschäftsprozess der Arbeitsvermittlung einfüge (vgl. oben: 2.2.5), rief nicht nur bei den Fachkräften Widerspruch hervor (siehe unten: 4.1.6), sondern wurde auch von Führungskräften und BeKo-Expert/inn/en der Agenturen kontrovers diskutiert.

Wie es jetzt tatsächlich in der Praxis aussieht, umgesetzt wird oder was für Auswirkungen das hat, das ist ja nicht allein von der Schulung abhängig. Das sind so viele andere Faktoren, vom System abhängig, die Rahmenbedingungen, wie ist mein Setting von außen auch bestimmt, meine Arbeitsbelastung, wo dann ich mehr oder weniger diese Sensibilität auch entwickeln kann.“ (Lokale/r Experte/in)

Die lokalen BeKo-Akteure waren bei der Vermittlung und nachhaltigen Einführung der Beratungskonzeption vor allem zu drei Fragen gefordert: Wie lassen sich die Ansprüche, die 4PM und Dokumentation an die Gesprächsführung stellten, mit BeKo vereinbaren? Wie passt BeKo zur geschäftspolitischen Ausrichtung, und wie in das „Zeitfenster“ für Gespräche in der Arbeitsvermittlung?

#### *4PM und BeKo- Unterstützung oder Konkurrenz?*

Dass BeKo als „beratungsmethodische Ergänzung“ zur „IT-technisch hinterlegten Strukturierung des Integrationsprozesses durch das 4-Phasenmodell der Integrationsarbeit“ passe (Agentur für Arbeit [2] (2011), blieb in den Agenturen unterhalb der oberen Führungsebene umstritten.<sup>69</sup> Zwei der befragten BeKo-Trainer/innen bezeichneten das Verhältnis beider Konzepte als unproblematisch und geklärt: „Eines unterstützt das andere“. 4PM definiere den „Standard der Datenaufnahme, nicht der Beratung“. Zwar merke man in Trainings und Hospitationen, dass der PC „viel Raum einnimmt“ und die Kommunikation dadurch beeinflusst sei, dass man dann „ein anderes Medium bedient“. Sonst aber seien „4M und IBB sehr nahe beieinander“.

Eine Teamleitung sah ein Konfliktpotenzial nicht in „4PM im engeren Sinne“, denn das Konzept sei „weich“ und „flexibel“, sondern vielmehr in den Dokumentationsanforderungen, die „so stark ausgefeilt und so komplex“ seien, dass es kaum noch fehlerfrei dokumentierte Fälle gebe.“

Andere Gesprächspersonen reklamierten für die Beratungskonzeption Vorrang bei der Festlegung von Qualitätskriterien für die Arbeitsvermittlung. Dass 4PM zuerst eingeführt wurde und BeKo sich an die dort beschriebenen Prozessvorgaben anzupassen hatte, bezeichnete eine BeKo-Expertin als Versuch, „das Pferd unter den Sattel zu schieben“. Sie nahm die Checklisten zur Vorgehensweise nach 4PM als konkurrierende Anforderung bei der Sicherung von Beratungsqualität war (vgl. oben: 3.2.3). Eine Führungskraft teilte diese Sicht: Für das „Erlernen“ wäre die umgekehrte Reihenfolge günstiger gewesen: BeKo als „Grundrüstzeug“ für Beratung einzuführen und 4PM „dann da draufzupacken“.

---

<sup>69</sup> Zwei in die Evaluation einbezogene Regionaldirektionen hatten auf Schwierigkeiten reagiert, „die Verzahnung“ von 4PM und BeKo deutlich zu machen, indem sie die Schulungskonzepte zu diesem Punkt erweiterten (RD B und RD C, vgl. oben: 3.1.2 und 3.2.1).

Die Frage, wann nach BeKo der Zielberuf festgelegt werden solle, den das Profiling nach 4PM voraussetzt, hatten die BeKo-Verantwortlichen der Zentrale und der Regionaldirektionen als „Baustelle“ und als „eins der ungelösten Probleme“ der Abstimmung zwischen Beratungs- und Integrationskonzept bezeichnet (vgl. oben: 2.2.5). Soweit die BeKo-Expert/inn/en in den Agenturen dieses Passungsproblem ansprachen, erklärten sie es für pragmatisch lösbar. Stehe ein Bewerber oder eine Bewerberin „mitten im Berufsleben“, so ein Trainer, dann sei die Gesprächsabfolge nach BeKo kein Problem: „Beratungsanlass, Zielberuf, ihr macht das Profiling, natürlich, dann läuft das Gespräch auch in der Abfolge.“ Gebe es aber einen „Bruch im Werdegang“ oder erscheine der Fachkraft die Integration selbst „nicht so einfach“, dann müsse man „an der Stelle“ mehr Zeit investieren. Weder, so eine Trainerin, müsse man „von Anfang an“ einen Zielberuf wählen, noch müsse es nur einen geben: „Es steht ja zum Beispiel jeder Person (...) frei, auch Sachen weiter zu verfolgen, und wir haben ja auch technisch die Möglichkeit zu sagen, wir nehmen nicht nur einen Beruf auf.“ „Aus fachlicher Sicht“ sei aber es sinnvoll, sich auf einen Zielberuf zu konzentrieren, an dem man Handlungsbedarfe festmache und auf den die Fachkraft ihre Aktivitäten ausrichte, und das „sollte natürlich der Beruf sein mit den höchsten Chancen“. Deswegen sei es „so wichtig, sich auf eine Sache zu einigen“.

### *BeKo und geschäftspolitische Ausrichtung*

Andere Passungsprobleme zwischen Beratungsqualität und „geschäftspolitischer Ausrichtung“ erschienen einigen Führungskräften und lokalen Expert/inn/en wesentlich problematischer als das Spannungsverhältnis von BeKo und 4PM.

Viel werde in der Arbeitsvermittlung über Kennzahlen, über Prozesse und Vorgaben („Absolventenmanagement, Kontaktdichtekonzept“), über Budgets, gesetzliche Regelungen oder über Sonderprogramme („Qualifizierung Richtung Altenpflege“) gesteuert. Bei der Erörterung der Lösungsansätze und der Integrationsstrategie müssten die Vermittlungsfachkräfte daher noch „ein anderes Repertoire bedienen“.

Vermittlungsziele, so gaben BeKo-Expert/inn/en zu bedenken, ließen sich nicht allein mit Beratung erreichen. Darüber hinaus müssten auch andere Unterstützungsmöglichkeiten gegeben sein. Tatsächlich orientiere sich ein Teil der Fachkräfte auch eher am Vermittlungsbudget, statt eine aufwändige Zielfindung zu versuchen. Wenn die Vermittler/innen wüssten, dass es eine Maßnahme im Bewerbungscenter gibt, „wo der Kunde drei Tage lang seine Bewerbungsmappe überarbeiten kann“, dann „weiß ich auch im Rahmen einer Vorteilsübersetzung wie ich die dem verkaufe, dass der sich auch noch freut und bedankt“. Wenn sie in der Beratung feststellten, dass jemand eine Qualifizierung benötige, könne es „Schwierigkeiten in der Lösungsfindung“ geben. „Dass keine Gelder da sind“, dürfe sie „nicht preisgeben“, meine eine Trainerin. Sie stehe dann „in der Zwickmühle, loyal meinem Arbeitgeber gegenüber zu sein oder das neutral zu verkaufen“.

„So ganz offen und so ganz frei“ seien also die Fachkräfte „bei den Lösungsmöglichkeiten“ nicht: „Die Idee, die der Kunde hat, ist zwar schön und gut, aber die gehe ich jetzt nicht mit, weil ich im Background andere Dinge habe, die ich jetzt liefern muss oder die ich bedienen muss. Im besten Fall kann ich über Transparenz sicherlich da auch was machen.“

Eine Teamleitung sprach als weiteres Spannungsthema den Konflikt zwischen kurzfristiger und nachhaltiger Zielerreichung an.

### *„Immer das Zeitproblem“*

Wie die Gesprächspersonen berichten, verglichen Fachkräfte den Zeiteinsatz für die Einführung der Beratungskonzeption mit dem Aufwand, der kurz zuvor für die Einführung des 4-Phasen-Modells betrieben worden war. Bei 4PM, so ein BeKo-Experte, hätten die Fachkräfte „für die Einführungsphase“ Gespräche mit 90 Minuten terminieren können: „Ihr müsst anders dokumentieren in VerBIS. Ihr müsst diese Qualitätsstandards üben. Wir geben Euch mehr Zeit für Nachbereitung. Bei BeKo hat man das nicht gemacht.“ Das habe bei den Fachkräften Zweifel genährt, wie ernst das Konzept gemeint sei und welches „Verfallsdatum“ es habe.

Ein Teil der Führungskräfte und BeKo-Trainer/innen in den Agenturen schloss sich den Einwänden der Fachkräfte an, die erklärten, im vorgegebenen zeitlichen Rahmen der Regelvermittlung nicht nach BeKo beraten zu können. Als Probleme wurden die Fallzahlen, die Zeitvorgaben für das einzelne Gespräch, die Möglichkeiten zur Gesprächsterminierung und der Zeitbedarf für die BeKo-Verstetigung angesprochen. Die freiere Zeiteinteilung, die in den INGA-Teams der Agenturen gegeben war, erschien ihnen als wesentliche Voraussetzung, um die Qualitätsziele von BeKo zu erreichen. Andere Gesprächspersonen dagegen schlossen sich der Einschätzung der zentralen und regionalen BeKo-Verantwortlichen an, dass wenigstens die Gesprächszeit der BeKo-Umsetzung keine Schranke setze.

Gemessen am „BeKo-Hintergrund“, so eine Führungskraft und BeKo-Experte/in, hätten die Vermittlungsfachkräfte einen zu großen Fallbestand. Mit „Zeit und Personal“, mit dem „richtigen Betreuungsschlüssel“, so eine Teamleitung, könne man sich mit Beratung „völlig anders auseinandersetzen“.

Den Zeitrahmen für einzelne Gespräche erklärten mehrere BeKo-Trainer/innen für problematisch. Eine halbe Stunde für das Gespräch und eine Viertelstunde für die Nacharbeit, das „bricht BeKo den Hals“. Lasse man den Kunden nach der Begrüßung zu viel reden, „kommt man hinten mit der Zeit schon auch gar nicht mehr hin“:

„Da sollte ja eigentlich der Kunde erst mal reden, dass man rausbekommt: Warum ist er hier? Was will er? Und das kostet Zeit. [...] Das müssen Sie dann schon mehr oder weniger vorgeben: ‚Ich hab gesehen, Sie haben sich zum Soundsovielten arbeitslos gemeldet, waren bei der und der Firma, warum sind Sie denn gekündigt worden?‘“ (Lokale/r Experte/in)

Dass man den „Trichter öffnen“ und dem Kunden „das erste Wort“ lassen solle, „diese BeKo-Struktur kriege ich nicht in mein Zeitfenster ‘rein“. In der Zeit, die für das Erstgespräch zur Verfügung steht, „muss der PC bedient worden sein, und muss ich einen Zielberuf haben und muss ich Vermittlungsvorschläge und muss ich eine Eingliederungsvereinbarung haben und muss die Fertigkeiten und Kenntnisse im PC machen“. Dann „lege ich den Fokus des Gespräches zumindest auch darauf, dass ich das am Ende habe“. Einer dritten BeKo-Trainerin schien die Umsetzung von BeKo „in dem alltäglichen Massengeschäft in der Arbeitsvermittlung nicht leistbar“. BeKo bleibe „auf der Strecke“, weil man erstens extrem viel zu tun und deshalb wenig Zeit für gründliche Gespräche habe und weil zweitens durch diese



Belastung auch innerlich sehr angespannt sei, weshalb die notwendige Leichtigkeit im Gespräch fehle. Eine Führungskraft nannte die Anforderung, Erstgespräche in 45 Minuten nach den Standards von BeKo zu führen, „schon sehr sportlich“.

Andere BeKo-Trainer/innen hielten dagegen, die anfängliche Sorge der Fachkräfte, die Klärung des Beratungsanlasses und offene Fragen könnten „zu viel Zeit kosten“, habe sich „im Verlauf der Schulungen aufgelöst“. BeKo könne „im Gegenteil sogar letztendlich zeitsparend sein“, denn „ein unstrukturiertes Gespräch brauche sehr, sehr viel Zeit“, und in der BeKo-Struktur komme man „mit der Zeit besser hin“. Auch eine Teamleitung argumentierte so: „BeKo ist eher ein Mittel für Euch, ein vernünftiges Gespräch in einer angemessenen Zeit durchzubekommen. Und wenn Ihr alles das macht, was da drinsteht, dann schafft Ihr das auch in der Zeit.“ Eine Teamleitung verwies darauf, dass sich in Agenturen, die auf Vorgaben für die Gesprächszeiten verzichteten, die Gesprächsdauer wieder auf eine Dreiviertelstunde eingependelt habe. In Agentur 2 beantwortete die Geschäftsführung die Forderung nach mehr Gesprächszeit mit dem Hinweis, Gespräche im bestehenden Zeitrahmen flexibler zu terminieren. Auch in Agentur 6 waren die Gesprächszeiten nicht fest vorgegeben (vgl. oben: 3.2.2).

Tatsächlich unterstellte BeKo aus Sicht einiger Führungskräfte und BeKo-Expert/inn/en die Möglichkeit, Folgegespräche bedarfsgerecht zu terminieren. Wenn man bei der Erörterung der Eingliederungsvereinbarung „rein“ nach BeKo („so unterrichten wir es auch als Trainer“) den Kunden frage, bis wann er offene Fragen geklärt habe, „könnte es ja sein, dass der Kunde sagt: Na ja, ich habe das in vier Wochen geklärt.“ Der Vermittler denke aber: „Ich will ihn erst in drei Monaten wiedersehen, weil das momentan mein Kontaktdichtekonzept gar nicht hergibt“, und sage dann eher: „Wenn wir das in drei Monaten geklärt haben“, oder bäte um einen Anruf über das Service Center oder um eine E-Mail. „Was nützt mir die tolle Beratungskompetenz“, klagte eine Führungskraft, „wenn ich sechs Wochen brauche, um ihn zum ersten Mal zu sehen, und wenn er danach nie wieder bei mir ist. Dann macht BeKo keinen Sinn.“ Gebe es in einem Fall eine „intensive Phase“, so eine Teamleitung, könnte die Fachkraft nicht alle 14 Tage oder drei Wochen einen Termin anbieten, weil sie sonst mit ihrem Bestand nicht durchkomme.

Lokale BeKo-Expert/inn/en sprachen auch an, dass den Fachkräften und Teams der Arbeitsvermittlung der zeitliche „Freiraum“ fehle, sich weiter mit BeKo zu beschäftigen. Und einer Führungskraft stellte sich die Frage, wie viel Raum sie der „Nachhaltung BeKo“ in Teambesprechungen geben könne: „Ich muss eine ganze Menge nachhalten.“

### **3.3.6 Grenzen guter Beratung**

Selbstreflexion anzuregen, sei Ziel der Schulungen gewesen, erklärte eine BeKo-Trainerin. In der Beratungskonzeption verhandeln die Handlungsprinzipien die Möglichkeiten und Grenzen von Beratung im Rahmen der Arbeitsverwaltung; sie vermitteln zwischen der Kontroll- und Unterstützungsfunktion der Fachkräfte. Die Reflexion darüber trat aber bei der Vermittlung der ‚BeKo-Botschaften‘ in den Agenturen hinter Gesprächsstruktur und Methoden zurück. Der Rahmen, in dem die Vermittlungsfachkräfte BeKo anwenden sollten, war in

allen Gesprächen über BeKo selbstverständlich und wurde in den Expert/inn/eninterviews nur ausnahmsweise grundsätzlich reflektiert.

Wenn Verantwortliche der Regionaldirektionen oder Teamleitungen über die BeKo-Einführung berichteten, reflektierten sie nicht so sehr Widersprüche der Beratungspraxis; vielmehr hofften sie, dass die Berufung auf Eigenverantwortung und Transparenz diese entschärfen und die Fachkräfte in Konfliktsituationen entlasten könnte. Die Vermittler/innen, meinten sie, hätten die Botschaft „regelrecht aufgesogen“, dass sie „ein zielorientiertes Gespräch mit dem Kunden führen“ und „auch kundenorientiert arbeiten“ könnten, ohne ihr „institutionelles Ziel“ aus den Augen zu verlieren.

Transparenz herzustellen über Schwierigkeiten und Grenzen der eigenen Entscheidungsmöglichkeiten, ist dabei ein zentrales Instrument zur „Einbeziehung“ von Kund/innen und Verpflichtung auf einen gemeinsamen Weg:

„Ja, bei dem was Sie sich vorstellen, da können wir in eine Richtung laufen. Oder eben aufzuzeigen, dass das vielleicht schwierig wird. (...) Ich glaube, das ist das, was BeKo geschafft hat bei den Vermittlern, dass das noch einmal bewusst gemacht wird.“ (Führungskraft)

Habe man in einem individuelleren und strukturierteren Gespräch „die Lösung mit dem Kunden gemeinsam erarbeitet“, könne dieser das Ziel der „schnellstmöglichen Integration auf dem Arbeitsmarkt“ eher mittragen. Der gesetzliche Rahmen und die „ermessenslenkenden Weisungen“ markierten für eine Führungskraft die „Grenze der Beratung“. Im mehrfach angesprochenen fiktiven Fallbeispiel einer konfliktarm verhängten Sanktion bündelte sich diese Hoffnung, gute Beratung nach BeKo könne diese Grenzen widerspruchsfrei ins Gespräch einführen – etwa indem man auch die Freiheit der Kund/inn/en anerkenne, keine Stellen anzunehmen:

„Wir haben wirklich tolle Aha-Effekte gehabt, dass man eine Sperrzeit mit einem Kunden jetzt im Rahmen von BeKo aufbereiten kann, ohne sich sozusagen zu verfeinden, sondern zu sagen: Okay, das ist jetzt eben die Rechtsfolge Deines Verhaltens, die hier eintritt, wir schauen, wie wir jetzt weiterkommen, wieder in Arbeit kommen.“ (Experte/in)

„Wenn Sie jetzt einen Kunden haben, dem Sie für zwei Wochen das Geld sperren, und der geht ‘raus und sagt: ‚Ja, ich kann es nachvollziehen, schönen Tag noch‘, dann war es ein gutes Gespräch. Das heißt, man kann ohne Weiteres negative Sachen so verkaufen, dass es der Kunde versteht und einsieht. Der muss ja nicht alles mögen, der muss auch nicht alles schön finden. Nur wenn es notwendig ist und er die Notwendigkeit einsieht, dass er es macht, dann haben wir gewonnen, dann sind wir auf der richtigen Seite.“ (Führungskraft)

Dagegen stieß für einige BeKo-Expert/inn/en gute Beratung in der Arbeitsvermittlung selbst an Grenzen. Der „Grundgedanke von Beratung“ war für einen lokalen BeKo-Experten: „Jemand kommt ganz frei hierher mit einem ganz freien Anliegen, und ich berate mit ihm ganz frei, und dann sehen wir mal, was für ein freies Ergebnis (da)bei ‘rauskommt.“ Aus dem gesetzlichen Rahmen, den Anforderungen an Verfügbarkeit und der Logik der Sozialversicherung ergebe sich aber ein eigener „Auftrag“: „Der Versicherungsfall Arbeitslosigkeit ist eingetreten und diesen Versicherungsfall will ich schnellstmöglich wieder wegbekommen. Hoffentlich nachhaltig.“ Daher müsse man an einem bestimmten Punkt immer sagen: „Okay, Kun-

de, das ist Dein Anliegen, aber ich muss Dir jetzt sagen, Du willst hier Versicherungsleistungen haben, und das läuft unter bestimmten Bedingungen.“

Am Beispiel eines Kunden, der eine Existenzgründung vorbereitet hat, aber keinen Gründungszuschuss bekommen kann, beschrieb diese Gesprächsperson, dass Transparenz weder den abgewiesenen Antragsteller noch die Fachkraft vor Enttäuschung schützt, wenn das Ergebnis nicht stimmt.

„Ich mache zwar transparent, dass das eine gesetzliche Entscheidung ist, ich muss ja trotzdem als Ergebnis sagen: Du bekommst den Gründungszuschuss nicht. Und damit findet eine Existenzgründung unter Umständen jetzt gar nicht mehr statt. Dann frage ich mich immer, wenn man 'rausgeht, der Vermittler wird wohl nicht sagen: Na ja, gute Beratung.“

#### 4. Die Aneignung der Beratungskonzeption

BeKo und die BeKo-Botschaften erreichten die 38 einbezogenen Integrationsfachkräfte also auf zwei Wegen: Von der Geschäftsleitung bis zu den Teamleitungen wurde die BeKo-Einführung auf lokaler Ebene kommuniziert und organisiert, und in Schulungen lernten die Fachkräfte das Konzept selbst kennen und übten es ein. Mit der theoretischen Aneignung des Konzepts endet der Transfer. In den Gesprächen, die Fachkräfte nach den BeKo-Schulungen führten, also in der konkreten Interaktion zwischen Fachkräften und ihren Kund/inn/en, erweist sich als Ergebnis des Transfers zuletzt, wieviel BeKo in der Praxis der Arbeitsvermittlung angekommen ist.

Lässt sich aus Selbstauskünften der befragten Fachkräfte und den Gesprächsbeobachtungen schließen, dass sich entweder ihr *Beratungsverständnis* (Abschnitt 4.1) oder ihr *Beratungshandeln* (Abschnitt 4.2) oder beides durch BeKo verändert haben, kann grundsätzlich von einer Aneignung des Fachkonzepts gesprochen werden.

Ein verändertes *Beratungsverständnis* setzt den ‚Lernerfolg‘ bei den BeKo-Schulungen voraus, also eine bewusste, kognitive Verarbeitung des Konzepts, seiner theoretischen Grundlagen, seiner Fachbegriffe und Elemente, deren Kenntnis Bedingung dafür ist, die eigene berufliche Praxis mithilfe der neu eingeführten, konzeptionellen Kategorien verstehen, beschreiben und selbst evaluieren zu können. Die Analyse bezog daher ein, wie geläufig und vertraut den Fachkräften die BeKo-Begrifflichkeiten waren und wie sie die Frage beantworteten, welche wesentlichen oder neuen Erkenntnisse sie BeKo verdankten.

Das *Beratungsverständnis* der Fachkräfte ist außerdem abhängig von der beraterischen Prägung, die sie mitbrachten: Klärungsbedarf und Widerstand gab es, je stärker BeKo in Widerspruch zu individuellen *Handlungsmodellen* (s. Kasten 4-1) geriet, und je schwieriger den Fachkräften die Umsetzung von BeKo im Rahmen der gesetzlichen und institutionellen Strukturen erschien.

Ob sich das *Beratungshandeln* der Fachkräfte ‚durch BeKo‘ verändert hatte, konnte nicht vergleichend ermittelt werden, da vor den Schulungen keine Gespräche beobachtet worden waren. Für den Teil der Fachkräfte, bei dem Gesprächen beobachtet werden konnten, wurde aber analysiert, ob die Vermittler/innen ihre Gespräche mit BeKo-Standardsequenzen strukturieren, welche von BeKo empfohlenen Methoden in der Interaktion zum Einsatz kamen und wie die „erfolgskritischen Fragen“, welche die Beratungskonzeption selbst formuliert, für das jeweilige Gespräch beantwortet werden konnten. Umgekehrt interessierte auch, in welchen Passagen ihrer Gespräche Fachkräfte deutlich von der BeKo-Struktur abwichen. Die Analyse berücksichtigte ferner, ob Fachkräfte in den Nachgesprächen ihr Handeln ausdrücklich mit BeKo begründeten (vgl. oben: 1.6.2), und sie stützte sich auf Selbstaussagen der Fachkräfte zu der Frage „Beraten Sie jetzt anders?“

Aneignung bleibt jedoch ein höchst individuelles Geschehen: Fachkräfte mussten die persönliche Bereitschaft mitbringen, sich neues oder anderes Wissen anzueignen und die bisher geübte Praxis zu überdenken. Dabei griffen sie auf unterschiedliche beraterische Qualifikationen und Vorerfahrungen zurück. Je nach bereits vorhandener Beratungskompetenz, je nachdem, was für ein ‚Lerntyp‘ Fachkräfte waren, und je nach Handlungsmodell und berate-

rischer Prägung konnte es die unterschiedlichsten Gründe geben, ob, wie und warum sich Beratungsverständnis oder die konkrete Beratung veränderten oder bestehen blieben.

#### **Kasten 4-1: Handlungsmodelle von Fachkräften**

Die sozialwissenschaftliche Dienstleistungsliteratur bietet für Arbeitshaltungen von Fachkräften unterschiedliche Begriffe und Kategorien an. Eine ältere Studie zur Vermittlungsarbeit spricht von „Handlungsstrategien“ (Eberwein/Tholen 1988), das vor BeKo maßgebliche BA-Konzept für die Berufs- und Arbeitsberatung von „Einstellungen und Grundhaltungen“ (RAT, vgl. Bahrenberg 2002). Ludwig-Mayerhofer u.a. (2009: 111) typisieren anhand von Interviews „Deutungsmuster“, also „grundsätzliche Denkweisen, die handlungsleitend sind und einen inneren Zusammenhang aufweisen“. Osiander und Steinke (2011) untersuchen anhand einer standardisierten Befragung „Einstellungen der Vermittler zu ihrer Arbeit“.

Um die unterschiedlichen Voraussetzungen der Fachkräfte in dieser Hinsicht zu erfassen, unterschied das Evaluationsteam nach einem in vorausgegangenen Studien entwickelten und erprobten Analysekonzept deren „professionelle Handlungsmodelle“ (Heiner 2004) in der Interaktion mit den Bewerber/innen nach zwei Dimensionen: ihrer Problemsicht (A) und ihrem Beziehungsangebot (B) (Baethge-Kinsky u.a. 2011).

Das in der Integrationsarbeit zu lösende Problem können Integrationsfachkräfte typischerweise eher im normgerechten Bewerbungsverhalten (A1), in Konzessions- und Anpassungsbereitschaft (A2), in Hindernissen auf Bewerber/innen- und Arbeitgeberseite (A3) oder von Fall zu Fall verschieden (A4) verorten. Und sie können die Dienstleistungsbeziehung eher „direktiv“ oder eher „koproduktiv“ zu gestalten versuchen. Dabei kann eine direkte Arbeitsweise bei den einen eher dazu dienen, Bewerbungspflichten regelorientiert nachzuhalten (B1), bei anderen aus einer Haltung als Arbeitsmarktexperte/in folgen und damit auch dem Vermittlungsinteresse der Bewerber/innen dienen (B3). Und eine stärker aushandlungsorientierte Arbeitsweise kann entweder pädagogische Absichten verfolgen (B2) oder die Autonomie der Bewerber/innen als Ressource zu nutzen versuchen (B4).

Was in der Interaktion geschieht, hängt aber nicht nur von den Fachkräften, sondern auch von den Anliegen und Bedarfslagen ihrer Kund/inn/en ab. Die Unterabschnitte 4.3 und 4.4 untersuchen daher an ausgewählten empirischen Sachverhalten exemplarisch, welchen Einfluss besondere Beratungsbedarfe sowie Geschlechter- und Rollenbilder auf die Beratung in den beobachteten Fällen hatten. Der abschließende Unterabschnitt 4.5. versucht die große Spannweite individueller Lesarten und Vorgehensweisen, die sich bei den Fachkräften zeigte, zu Aneignungsmustern zu verdichten.

### **4.1 Kommen die BeKo-Botschaften bei den Fachkräften an?**

Wie sich Fachkräfte BeKo aneigneten, welche Erwartungen sie mitbrachten und welche fachliche Fragen sie an Schulungen und Konzept herantrugen, war aus dem vorliegenden Material nicht sicher zu rekonstruieren: Zwischen dem Ende der BeKo-Schulungen für die Fachkräfte und den ersten Beobachtungen und Interviews lagen an fünf der sieben Standorte acht bis 15 Monate.<sup>70</sup> Es ließ sich aber nachvollziehen, dass die BeKo-Einführung für Fachkräfte in den Vermittlungsteams der Arbeitsagenturen ähnliche Fragen aufwarf wie für die Fachkräfte, deren Aneignung des Konzepts für den Rechtskreis des SGB II beobachtet werden konnte (SOFI 2013). Deren Bereitschaft, sich das Konzept anzueignen, war stark von ihren beruflichen Vorerfahrungen und ihrer Selbsteinschätzung zu Schulungs- und Quali-

<sup>70</sup> Nur in den Agenturen 5 und 6 waren die Schulungen erst zwei Monate vor Untersuchungsbeginn abgeschlossen worden.

fizierungsbedarf beeinflusst. Während der Schulungen überprüften sie außerdem, wie weit die Beratungskonzeption ihrem Beratungsverständnis und ihrer bisherigen fachlichen Prägung entsprach und wie sich die BeKo-Umsetzung mit den Geschäftsprozessvorgaben und dem rechtlichen Rahmen vereinbaren ließ. Trotz des unterschiedlichen Kontextes tauchten viele Argumentationsfiguren, die bei Fachkräften in Jobcentern beobachtet worden waren, in den Gesprächen mit Vermittler/inne/n der Arbeitsagenturen wieder auf, wenn Fachkräfte sich an die BeKo-Einführung erinnerten.

#### **4.1.1 Die BeKo-Terminologie**

So deutlich die einzelnen BeKo-Botschaften bei den Fachkräften angekommen waren (vgl. unten: 4.1.2 bis 4.1.7), so wenig hatten sich nach den Schulungen einige der aus Sicht etlicher Fachkräfte viel zu „abstrakten“ BeKo-Begrifflichkeiten praktisch durchgesetzt. Die „Theorielastigkeit“ und „Verwissenschaftlichung“ des Konzepts habe wenig zum gelingenden Praxistransfer beigetragen, war eine durchgängige Meinung.

Obwohl sich die meisten Interviewpartner/innen auch mit einem Blick in die BeKo-Unterlagen auf die Befragung durch das Evaluationsteam vorbereitet hatten, konnte sich fast ein Drittel der befragten Fachkräfte (12) nicht mehr genau an den Begriff der „Handlungsprinzipien“ bzw. die Handlungsprinzipien im Einzelnen erinnern. Eine weitere kleine Gruppe äußerte sich nur vage: Handlungsprinzipien seien in der Praxis allenfalls „unbewusst“ oder „im Hintergrund“ präsent. Oft verwechselten Fachkräfte „Handlungsprinzipien“ mit anderen Begriffen aus der BA-Terminologie: auffällig häufig etwa mit dem ähnlichen, im Alltag der Vermittlungsberatung wesentlich präsenteren Begriff der „Handlungsstrategien“ aus dem 4-Phasen-Modell, vereinzelt auch mit dem älteren Begriff der „Handlungsprogramme“.

„Also die braucht man schon, um genau vorgehen zu können: Kann er noch in seinem Beruf arbeiten? Hat er gesundheitliche Probleme? Welche Einschränkungen liegen vor? Inwieweit kann er vielleicht trotzdem noch in seinem Beruf arbeiten, auch wenn er diese Einschränkungen hat?“ (Fachkraft)

„Handlungsprinzipien, das hatten wir ja vorher auch, als wir die Kundenprofile ja nicht hatten, sondern Kundengruppen.“ (Fachkraft)

Auch Fachkräfte, die sich etwas konkreter zu den BeKo-Handlungsprinzipien äußerten, verstanden darunter nicht immer das Gleiche.

Eine größere Gruppe von Fachkräften stellte die Handlungsprinzipien in den weiten Rahmen beraterischer Grundhaltungen und Kompetenzen. Diese Fachkräfte bezogen sich ausdrücklich, aber nicht allein auf die sechs Handlungsprinzipien der Beratungskonzeption, wenn sie von der „Selbstverständlichkeit“ solcher Grundlagen sprachen, zu denen sie auch „Empathie“ oder „Kompromissbereitschaft“ zählten, und sie verbanden dies meist mit dem Hinweis, dass diese und andere Prinzipien auch vor BeKo schon handlungsleitend gewesen waren:

„Da haben sie für mich selbstverständliche Dinge aufgeschrieben. Das macht einen Berater aus, finde ich.“ (Fachkraft)

Vage sprachen weitere Fachkräfte von „Idealen“, von ihrer sozialen Grundeinstellung, von „menschlichem Gefühl“, und bezogen in ihre Interpretation der Handlungsprinzipien auch

andere Botschaften ein, die sie der Beratungskonzeption entnommen hatten: Das wichtigste Handlungsprinzip sei, „sich zurückzunehmen und dem Kunden zuzuhören“, sagte eine Fachkraft, eine andere, es komme darauf an, die Kund/inn/en verbal nicht „übern Haufen“ zu fahren, für eine dritte war es zum Prinzip geworden, auf den „erhobenen Zeigefinger“ zu verzichten.

In den Aussagen verschiedener anderer Fachkräfte wurden die Handlungsprinzipien dagegen mit dem rechtlichen und institutionellen Rahmen der Vermittlungsberatung in Verbindung gebracht (vgl. auch unten: 4.1.6 und 4.1.7). Mit ihnen werde man einerseits darauf aufmerksam gemacht, „auf was es meinem Dienstherrn ankommt, was wir uns zur Aufgabe stellen“. Andererseits brauche man sie, um Kund/inn/en zu verdeutlichen, „was wir hier machen und warum wir das machen“:

„Weil ich auch irgendwo immer die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Hinterkopf behalten muss, und auch zusehen muss, dass der Kunde schnellstmöglich hier wieder in Arbeit kommt, mit den bestmöglichen Mitteln. (...) Und das kann ich nur machen, indem ich da irgendwo Transparenz schaffe, dem klare Lösungsansätze irgendwo anbiete.“  
(Fachkraft)

Der Begriff der „Standardsequenz“ war nur einem kleinen Teil der interviewten Fachkräfte (3) überhaupt nicht mehr präsent: „Ich kann mir diese Begriffe, die kann ich mir überhaupt nicht merken.“ Durchgehend äußerten sich die Fachkräfte in den Interviews allerdings eher zu den Phasen des Beratungsprozesses als zu den einzelnen Sequenzen (vgl. ausführlich unten 4.1.5).

Am ehesten erinnerten sich die Fachkräfte an bestimmte Methoden und deren Bezeichnungen. Auch wenn solche Techniken schon vorher angewandt worden seien, hätten die Schulungen sie bewusster gemacht, urteilten etwa Fachkräfte, für die bestimmte Methoden erst in den Trainings „einen Namen“ bekommen hatten. Nur wenige Fachkräfte (4) blieben in ihren Einschätzungen ganz allgemein: „Die eine oder andere“ Methode, sagten sie, habe man „mitgenommen“ und „Fragetechniken“ seien nützlich gewesen.

Von anderen Fachkräften wurde eine Reihe von Methoden nicht nur ausdrücklich benannt, sondern auch positiv hervorgehoben:

- 17 Fachkräfte konkretisierten bestimmte Fragetechniken; neben offenen (14) erwähnten sie „geschlossene“ (4) sowie „hypothetische“ (2) Fragen und hoben „Vertiefungsfragen“ (4) oder die „Wunderfrage“ (2) hervor.
- Zehn Fachkräfte nannten Zusammenfassungen – „um Kunden einzubeziehen“ oder „um Luft zu holen und auf die Bremse zu treten“ – als eines der wichtigsten BeKo-Elemente, das in ihren Beratungsgesprächen nach den Schulungen häufiger vorkomme als früher.
- Positiv bewerteten Fachkräfte ihre erweiterte Methodenkompetenz im Hinblick auf die Skalierungstechnik (7), die Entscheidungsmatrix (6) und Visualisierungsmethoden (5). Zwei Fachkräfte hatten in den Schulungen das Instrument der „Metakommunikation“ kennengelernt und fühlten sich den Anforderungen in schwierigen Beratungsgesprächen seither besser gewachsen.

## Kasten 4.2 Ergebnisse der schriftlichen Fachkräftebefragung (1)

### Der Nutzen von BeKo

Die einbezogenen Teams sollten vier Aussagen bewerten.

- a. Der mit BeKo ausgearbeitete Beratungsprozess gibt dem Kundengespräch Struktur.
- b. Die Ausarbeitungen einzelner Methoden und Techniken finde ich nützlich.
- c. Die zur Verfügung gestellten Arbeitsmaterialien (u.a. Arbeitsbögen, Visualisierungen etc.) finde ich nützlich.
- d. Die Hintergrundtexte (Erörterung ausgewählter Themen) finde ich nützlich.

Zustimmung auf einer Skala von 1 („stimme voll und ganz zu“) bis 6 („stimme überhaupt nicht zu“)

	Aussage a	Aussage b	Aussage c	Aussage d	GESAMT
AA1	2,40	2,50	3,10	3,00	2,75
AA2	2,18	2,54	3,00	3,18	2,73
AA3	2,22	2,00	2,55	2,33	2,28
AA4	2,53	2,66	3,26	3,53	3,00
AA5	2,41	2,47	3,12	5,47	3,37
AA6	2,20	2,20	3,20	3,40	2,75
AA7	2,91	3,09	3,64	3,73	3,34
Mittelwert	2,41	2,49	3,12	3,52	

Quelle: Schriftliche Fachkräftebefragung in einbezogenen Teams (n=78). (Vgl. oben: 1.5.2.)

War es für das Evaluationsteam ein deutlicher Hinweis auf eine Aneignung der Beratungskonzeption, wenn Fachkräfte ihre Praxis in BeKo-Begriffen reflektierten (vgl. 4.1.8), so warnen einige Fachkräfte aber vor dem Umkehrschluss, dass sich BeKo nicht angeeignet habe, wer die „ganzen Namen, die man da wieder gefunden hat“, nicht behalten habe. „Was sind Methoden, was sind Handlungsprinzipien? Wenn man es lebt, vergisst man: was waren Handlungsprinzipien?“, meinte eine Fachkraft. Und auf die Frage, ob die Handlungsprinzipien Relevanz für den beruflichen Alltag haben, erwog eine andere Fachkraft:

„Das ist jetzt eine schwierige Antwort, aber ich versuche es mal. Ja. Und jetzt kommt es: obwohl ich Ihnen keines konkret jetzt nennen könnte. Also das ist ein Punkt, wo ich tatsächlich weg bin von der Lehre, aber trotzdem überzeugt bin, dass es sich verinnerlicht hat. Das ist die einzige wahrheitsgemäße Antwort, die ich Ihnen geben kann.“ (Fachkraft)

### 4.1.2 Stieß auf Widerspruch: Mehr und bessere Beratung in die Vermittlung

Für die Fachkräfte der Arbeitsvermittlung bedeutete die BeKo-Einführung mehr als für die anderen Akteure. Mit der Beratungskonzeption verbanden sich konkrete Anforderungen an ihre Bereitschaft, die bislang geübte Praxis nicht nur zu überdenken, sondern den neuen Vorgaben entsprechend zu verändern.

Es dürfte eines der größten Hindernisse für eine unvoreingenommene Aneignung gewesen sein, dass Fachkräfte an der zentralen Botschaft, BeKo werde die Qualität der Beratung in der BA verbessern, vor allem das negative Qualitätsurteil über ihre bisherige Arbeit wahrnahmen. Kritischer als die anderen Beteiligten hinterfragten sie, ob diese Bewertung auch auf ihre persönliche Arbeit zutraf. Es gab im Sample nur eine Fachkraft, die positiv würdigte, der „Dienstherr“ habe mit „der Einführung von BeKo ... auch eine Art von Wertschätzung der



Beratung“ und der bisher geleisteten Arbeit „demonstriert“. In den Aussagen der anderen Fachkräfte bestätigte sich die Einschätzung von Trainer/inne/n, dass bei der BeKo-Einführung „nicht genug rübergekommen“ sei, „dass man eigentlich anknüpft an das, was schon da ist“ (Trainer/in).

„Kommuniziert wurde eher so der Eindruck, aha, alles was ich bisher gemacht habe, ist falsch, und jetzt will man mir beibringen, wie man es richtig macht. Also ein Angriff auf das Eigene.“ (Trainer/in)

Ob sie BeKo deshalb ablehnten oder das Konzept aus fachlichen Erwägungen als Verbesserung begrüßten: Zunächst wiesen die befragten Vermittler/innen eine solche Defizitzuschreibung nahezu ausnahmslos und mehr oder weniger nachdrücklich zurück.

„Bei den meisten Kollegen“, schätzte etwa eine Fachkraft die Beratungsqualität ‚vor BeKo‘ ein, bestand „eigentlich kein Handlungsbedarf“. Auch andere Fachkräfte äußerten sich kritisch dazu, ob BeKo „unbedingt jetzt noch notwendig“ gewesen sei. Bei der Agentur habe es „schon über Jahre“ Beratungskonzepte gegeben, auf deren Grundlage gut gearbeitet wurde. Diese Fachkräfte stellten vor allem die „hervorragende Arbeit“ von Vermittler/inne/n mit langjähriger Berufserfahrung heraus, die ohne ein professionelles Verständnis von Beratung nicht möglich gewesen wäre. Hätte man sich mit der IBB „groß umstellen“ müssen, dann „hätte man vorher auch schon was falsch gemacht“.

Drei Fachkräfte begründeten es ausdrücklich mit ihrem Status als „Externe“, dass sie bei sich selbst weniger Bedarf an Schulungen zur Beratung sahen als bei Kolleg/inn/en, die bei der BA gelernt oder studiert hatten.

„Ich bin ja ein Externer, komme aus dem Bankenbereich, und da kriegt man natürlich eine Menge Schulungen. Von dem Arbeitgeber damals schon. Wie man mit Kunden umzugehen hat. Von daher war ich, was BeKo anging, schon immer eigentlich relativ gut aufgestellt. Ich habe es nicht anders gelernt.“ (Fachkraft)

Elf Fachkräfte fühlten sich durch BeKo in ihrem individuellen Beratungsstil „bestärkt“. Diejenigen unter ihnen, die sich als beratungserfahren beschrieben, erklärten durchgängig, sie hätten in den BeKo-Schulungen zwar „nichts Neues“ gelernt, BeKo habe aber zur „Auffrischung“ gedient und „noch mal vor Augen geführt, Mensch, was hast du eigentlich schon die ganze Zeit gemacht in den Jahren.“ Und Fachkräfte mit eher geringen Beraterischen Vorerfahrungen sahen sich durch die Schulungen ebenfalls bestätigt, „so nach dem Motto, das was ich in der Vergangenheit jetzt einfach einmal auf gut Glück schon gemacht habe, ist eigentlich der richtige Weg gewesen“ (Fachkraft).

An ihrer eigenen Beratung habe sich durch die BeKo-Einführung jedoch nichts Wesentliches verändert, war die Einschätzung von drei Vierteln aller Fachkräfte.

„Das Gespräch hätte vor fünf Jahren genauso stattgefunden. ... Denn ich habe BeKo sowieso schon wieder vergessen (lacht), weil, ich habe schon immer so gearbeitet.“ (Fachkraft)

Einige Fachkräfte verorteten das eigentliche ‚Beratungsdefizit‘ kritisch bei ihrem Arbeitgeber. Beratung sei zu lange „nicht das Hauptthema der BA“ gewesen, sondern „lief so nebenbei quasi“: „Also das war nicht wirklich so, dass man sich damit beschäftigt hat.“ Eine ausgesprochen skeptische Fachkraft bezweifelte auch nach den Schulungen, ob BeKo im „System

der Agentur“, das „ja von oben nach unten gelebt wird“, ernstgemeinte Chancen auf eine Umsetzung habe. BeKo sei vor allem ein auf „Außenwirkung“ bedachtes Konzept, in das man „viel Populäres übernommen“ habe, um sich als Beratungsdienstleister zu „profilieren“. Eine andere Fachkraft begrüßte BeKo dagegen als Teil eines tatsächlich gewandelten Dienstleistungsverständnisses: Es sei „zeitgemäß und notwendig“ gewesen, „jetzt ein bisschen wegzukommen von der Sanktionierungsmentalität, den Kunden unter Druck zu setzen, sondern eher ihn zu begleiten und ihn zu unterstützen“.

#### **4.1.3 Auf Kund/inn/en anders eingehen**

Obwohl dies nach eigener Einschätzung nur wenig Auswirkung auf ihre eigene Arbeitsweise gehabt habe, kam doch mehr als die Hälfte der Fachkräfte (24) zu der überwiegend positiven Einschätzung, dass BeKo den fachlichen Rahmen der Vermittlungsberatung mit neuen Prämissen für die Gestaltung der Interaktion und der Dienstleistungsbeziehung verändert habe.

Insbesondere führte die Auseinandersetzung mit der Beratungskonzeption bei Fachkräften zu einer Reflexion der eigenen Rolle und einer Neubestimmung ihres Kundenbildes (vgl. auch unten: 4.1.7), wenn auch, je nach individuellem Handlungsmodell, nicht für alle von ihnen mit dem gleichen Ergebnis.

Nach dem Verständnis einer größeren Gruppe von Fachkräften unterscheidet sich eine BeKo-konforme Vermittlungsberatung von der Vermittlungsberatung ‚vor BeKo‘ durch eine deutlich symmetrischere Beziehung zwischen Fachkräften und ihren Kund/inn/en. Ganz allgemein wolle man für diese nicht länger „Behörde“, sondern „eher Dienstleister als Amt sein“:

„Der Kunde soll nicht so das Gefühl haben: Hier bin ich nur eine Nummer oder werde so behandelt. Nein, das ist ja eine Zusammenarbeit, die wir hier machen.“ (Fachkraft)

Viele Fachkräfte betonten, die Beziehung solle durch BeKo „gleichberechtigter“ werden. Beratung nach BeKo wurde von diesen Fachkräften als „gemeinsamer Weg“ verstanden, für deren Ergebnis es auf beiden Seiten „eine gewisse Verantwortlichkeit“ gebe. Kund/inn/en seien dabei „Partner“ „auf Augenhöhe“, denen nichts „aufdiktiert“ und auf die nichts „abgewälzt“ werde. Neu an BeKo sei,

„...dass ich für mich jetzt wirklich den Kunden als Partner ansehen kann; Partner, die sich Bälle zuspielen. Also vorher hatte ich den Eindruck, ich muss halt jetzt so alles hier fertig machen, damit die Zahlen stimmen, damit ich das Soll erfülle. Man übergeht dabei auch Kundenwünsche. Das stellt man auch später fest in den Folgegesprächen, wenn einfach gar nichts zum Ergebnis führt. Kann man das am Anfang regeln, dann richtet man die Beratung ganz anders aus. Das finde ich toll, das finde ich schon toll.“ (Fachkraft)

Mehrere Fachkräfte mit diesem BeKo-Verständnis beschrieben sich in ihrer veränderten beruflichen Rolle als „Begleiter im Beratungsprozess“: Dazu gehöre, dass man Kund/inn/en Spielräume gewähre, sich mit eigenen Lösungen zurückhalte und „mehr schaut, was will der Kunde wirklich? Ziehe ich hier nicht nur mein Programm durch?“

Eine kleinere zweite Gruppe hob ebenfalls hervor, dass es Ziel von BeKo sei, in der Beratung stärker auf Kund/inn/en „einzugehen“. Für diese Fachkräfte, die BeKo vor allem in den Kontext einer aktivierenden Vermittlung stellten, ging es jedoch nicht um die „Begleitung“ der

Kund/inn/en bei der Erarbeitung von Lösungen, und statt einer Botschaft von partnerschaftlich geteilter Verantwortung hatten sie vor allem wahrgenommen, dass mit BeKo die Eigenverantwortung von Kund/inn/en gestärkt werden sollte.

„Durch BeKo“ habe man „noch mal Anhaltspunkte bekommen“, die Ziele der Kund/inn/en nicht nur zu ermitteln, sondern auch zu hinterfragen und „zu analysieren, ist das Ganze dann auch umsetzbar?“ Kund/inn/en sollten das „Gefühl haben, Ergebnisse selbst erarbeitet zu haben“. Für diese Fachkräfte hieß das auch, Kund/inn/en in die Erarbeitung der Eingliederungsvereinbarung „einbeziehen“. Dazu gehörte für sie, die Zahl der Eigenbemühungen gemeinsam mit Kund/inn/en festzulegen und zugleich mit einer Warnung vor möglichen Sanktionen Eigenverantwortung einzufordern.

Auf Kund/inn/en anders einzugehen als vor BeKo, war für beide Gruppen von Fachkräften mit veränderten kommunikativen Anforderungen verbunden: Berater/innen nahmen sich nach BeKo mehr Zeit, etwas vom Kunden „zu erfahren“ und „hören zu“, fragten häufiger nach Zustimmung oder Nichtzustimmung und gaben Kund/inn/en „Zeit, sich einzubringen“ und sich zu „äußern“. Das geht auch mit einer veränderten Beratungshaltung einher. Zwar könne nicht immer gelten „Der Kunde ist König“, wohl aber: „der Kunde ist wertvoll.“

#### Kasten 4.3 Ergebnisse der schriftlichen Fachkräftebefragung (2)

##### **Einfluss von BeKo auf die Arbeit der Fachkräfte (N=78)**

*Die Einführung von BeKo hat meine Arbeit vor allem positiv beeinflusst, weil ...*

...ich mich intensiver mit meiner Beratungstätigkeit auseinandersetze	29 Nennungen
...ich hilfreiche Tipps zum Vorgehen erhalten habe	55 Nennungen
...ich Kund/inn/en stärker einbinde	32 Nennungen
Keine Angaben	9

Je länger Fachkräfte bei der BA beschäftigt waren, desto eher bestand ein positiver Effekt für sie darin, Kund/inn/en jetzt stärker einzubinden.

*Die Einführung von BeKo hat meine Arbeit gar nicht bzw. eher negativ beeinflusst, weil ...*

... die Inhalte nicht neu sind	19 Nennungen
... BeKo nicht praxistauglich ist	11 Nennungen
... die Rahmenbedingungen die Umsetzung erschweren	41 Nennungen
Keine Angaben	20

Je mehr Weiterbildungen Fachkräfte gemacht hatten, desto kritischer bewerteten sie die Rahmenbedingungen. Mit längerer Zugehörigkeit zur BA nahm die Kritik an Rahmenbedingungen ab.

Quelle: Schriftliche Fachkräftebefragung in einbezogenen Teams (n=78). (Vgl. oben: 1.5.2.)

#### **4.1.4 OEB als Ausnahme im Arbeitsalltag**

Ausnahmslos alle befragten und beobachteten Fachkräfte unterschieden nach den BeKo-Schulungen systematisch zwischen den beiden Beratungsformaten der OEB und der IBB, wobei sie abgrenzend zum großen Teil betonten, die OEB spiele für die Arbeitsvermittlung

keine wesentliche Rolle, da sie für die Berufsberatung gedacht sei.<sup>71</sup> Dass die OEB überhaupt als eigenes Beratungsformat behandelt wird, liegt nach Ansicht der Integrationsfachkräfte daran, dass die BA danach strebt, sich in der Öffentlichkeit als Personaldienstleister zu verankern und über den klassischen Bereich der Arbeitsvermittlung von Arbeitslosen hinauszugreifen. Dies wurde zum Teil als Konzession an den „Zeitgeist“ bewertet, teilweise aber auch als eine notwendige, wenngleich bislang nur selten abgerufene Beratungsanforderung angesehen.

Etwa vier Fünftel der Fachkräfte vollzogen zustimmend die Begründung für die Differenzierung nach. Aus dem unterschiedlichen gesetzlichen Auftrag folge, dass Kund/inn/en in der IBB nur begrenzte Entscheidungsspielräume eingeräumt werden könnten:

„[In der OEB gebe ich] Informationen, ja, aber der letztliche Entschluss selber liegt bei [dem Ratsuchenden]. Allerdings, wie gesagt, ich muss immer unterscheiden zwischen Orientierungsberatung und zwischen einem ganz normalen Prozess, wo ich ihn in Arbeit bringen will, da habe ich ein klares Ziel, klar Arbeitsaufnahme.“ (Fachkraft)

Aus der Perspektive dieser Integrationsfachkräfte war die Orientierungsberatung die Ausnahme im Arbeitsalltag, die Integrationsberatung sei das Massengeschäft. Anders ließe es sich auch nicht bewältigen, da eine OEB mit erheblich mehr zeitlichem „Aufwand“ verbunden sei als eine IBB. Allerdings könne in diesem Rahmen auch eine „viel freier(e)“ individuelle Beratung gelingen, „weil es eben nicht darum geht, noch ein Profil aufzunehmen, noch irgendwelche Maßnahmen zu planen, eine Eingliederungsvereinbarung zu tippen, sondern man kann sich wirklich ganz auf den Kunden konzentrieren ohne PC, das finde ich super.“

Wechsel zwischen den beiden Beratungsformaten (vgl. oben: 2.1.1 und Kasten 2-2) kamen nach der BeKo-Lesart dieser Fachkräfte allenfalls als Wechsel von der OEB in die IBB vor, etwa wenn es „schon mal“ passiert, „dass jemand zwar als Ratsuchender hierher kommt, aber sich dann doch noch entschließt und sagt, wissen Sie was, nehmen Sie doch meine Daten mit auf, ich suche dann doch aktiv nach einem Job.“

Für ein knappes Fünftel der einbezogenen Fachkräfte ließ sich die theoretische Trennung der beiden Beratungsformate dagegen praktisch nicht nachvollziehen. Diese Fachkräfte, von denen nur eine bei der BA ausgebildet worden war, vertraten die Auffassung, zu beruflichen Fragen könne es unabhängig vom gesetzlichen Rahmen Orientierungsbedarf geben, weshalb eine strikte Trennung der beiden Formate nicht möglich sei:

„Ich finde es gut, dass wir das jetzt noch einmal so thematisch getrennt haben, aber jede IBB ist für mich auch eine OEB.“ (Fachkraft)

In der Beratung junger, gerade ausgebildeter Akademiker/innen, die „Biologie mit Botanik und Zoologie“ studiert hätten, stelle etwa die an konkreten Berufsbildern orientierte Entscheidungsberatung eine Voraussetzung für die Festlegung eines Zielberufs dar. Die OEB müsse sie „mit reinnehmen“, „sonst verliere ich wertvolle Zeit“, beschrieb eine Fachkraft den (späten) beruflichen Orientierungsbedarf ihrer Kund/inn/en:

---

<sup>71</sup> Rückblickend kritisierten daher einige von ihnen, dass die Unterrichtseinheiten zur Orientierungs- und Entscheidungsberatung in den Schulungen zu viel Raum eingenommen hätten. (vgl. 3.)

„Was möchte ich? Das weiß ich gar nicht. Was meint der Arbeitgeber? Ich weiß es alles gar nicht. ... So. Eigentlich ist es etwas, was gar nicht hier hergehört, was zu spät ist, aber es ist ja nicht da, was soll ich denn machen?“ (Fachkraft)

Eine Orientierungsberatung, die von den Anliegen ihrer Kund/inn/en ausgeht, lässt sich nach Auffassung dieser Fachkräfte sogar in den engen rechtlichen Rahmen der IBB einbetten:

„Wenn ich im Rahmen der Besprechung von Zumutbarkeit und Verfügbarkeit, wenn ich dann mit einfließen lasse, wissen Sie, reden wir doch mal darüber, welchem Zweck das alles dient. Sie wollen doch wahrscheinlich nicht Ihr Leben lang hinter der Maschine stehen, sondern vielleicht auch mal davor: Dann ist das OEB. Dann ist das OEB.“ (Fachkraft)

#### 4.1.5 Höhere Standards durch Struktur

Etwa ein Sechstel der Fachkräfte war nach den Schulungen zur Einschätzung gekommen, dass die Zentrale der BA mit der Beratungskonzeption Standards für eine einheitlichere Gesprächsführung setzen wollte und quittierte das positiv: „Ich fand es gut, als dann raus kam, wir wollen einheitlich beraten.“ Sie begründeten dies damit, dass Qualitätsmanagement für die BA wie für andere große und überregional tätige Unternehmen „einfach unerlässlich“ sei, um eine durchgängige Dienstleistungsqualität zu gewährleisten. Für Qualitätsstandards sprach aus ihrer Sicht, dass vorher vieles „frei nach Schnauze“ gemacht werden konnte und sehr unterschiedlich beraten wurde. Manche erinnerten sich daran, als Neulinge ohne Leitlinien „ins kalte Wasser geschmissen worden“ zu sein. Man habe Gespräche früher auch nach dem Motto führen können, „ach, der Kunde soll am besten schnell wieder raus“. Beratungsstandards kämen daher insbesondere den Kund/inn/en zu Gute, die nun unabhängig von Geschäftsstelle oder Fachkraft auf eine einheitliche Behandlung ihrer Anliegen vertrauen könnten:

„Das dauert noch ein bisschen, bis das richtig außen ankommt, aber ich finde, mit jedem, der so Kontakt hat und zufrieden rausgeht, da ändert sich auch das Bild.“ (Fachkraft)

Zentrales Element eines höheren Beratungsstandards war für den größten Teil aller Fachkräfte ein gemeinsames Verständnis der „Struktur“ von Beratungsgesprächen im Vermittlungskontext. Mit diesem Begriff erklärten 25 Fachkräfte, was für sie wesentlich und neu an BeKo war, und nahezu durchgängig wiesen sie darauf hin, dass BeKo ihnen eine (neue) Sicherheit bei der Strukturierung von Gesprächen und des Miteinanders „mit dem Kunden“ vermittelt habe:

„Also es gibt zweifelsohne Kolleginnen und Kollegen, die erst durch BeKo erkannt haben, okay, eine Reihenfolge macht Sinn. ... Eine Reihenfolge und auch ein bewusstes Jetzt-ist-ein-Modul-zu-Ende. Das ist für mich BeKo.“ (Fachkraft)

BeKo wirke als „Leitfaden“ für die Fachkräfte, der die Gesprächshoheit weiter bei ihnen verortet, ohne eine direkte Gesprächsführung zu erzwingen. Anders als die meisten Gesprächspartner/innen auf zentraler Ebene, für die „Struktur“ stets zugleich die Phasen des Prozessmodells der Problemlösung wie die hinterlegten Standardsequenzen bis hin in einzelne Dimensionen umfasste, meinten die Fachkräfte mit „Struktur“ in der Regel nur die Phasen des Prozessmodells. Die meisten von ihnen beschrieben BeKo als einen logischen Drei-

schritt, der den Ablauf des Gesprächs „so wie ein Buch“ in einen Beginn, einen Hauptteil und ein Ende gliedert,

„...dass man erst die Situationsanalyse macht, dann Ziele herausfiltert dort und als drittes und letztendlich dann die zielführenden Sachen bearbeitet.“ (Fachkraft)

„...dass man erst mal sammelt, dann nach Zielen guckt und dann einfach schaut, wie kann ich das umsetzen und lösen.“ (Fachkraft)

Einige Fachkräfte trafen damit auch eine bewusste Entscheidung gegen eine allzu „kleinteilige“ Vorstrukturierung ihrer Gespräche:

„Also, ich befasse mich jetzt nicht im Einzelnen mit Standardsequenzen oder Dimensionen. Dafür reicht meine Zeit nicht. Ich sehe hier Phase eins, Phase zwei, Phase drei. Das passt für mich.“ (Fachkraft)

Nur eine kleine Minderheit der Fachkräfte (4) interpretierte Struktur auch nach dem Ende der Schulungen noch als „verlangten Ablauf“ und kritisierte die Anforderung („so wünschen die es ja“), BeKo „in der Reinform“ umzusetzen, als „etwas überstrukturiert“:

„Wenn ich mich nur auf die Struktur konzentriere und immer nur auf das eingehe, was die Agentur strukturmäßig braucht, dokumentationsmäßig braucht, wenn ich das umsetzen würde, dann kommt der Kunde nicht mehr zu dem, was er möchte. Und dann kann ich inhaltlich eigentlich gar nicht mehr beraten, wenn ich das eins zu eins umsetzen würde.“ (Fachkraft)

Für den weit überwiegenden Teil der Fachkräfte aber hatte sich die anfängliche Sorge, BeKo zwingt zu einer standardisierten Gesprächsführung, am Ende der Schulungen gelegt. Dort sei („eigentlich für alle“) zunächst der falsche Eindruck entstanden, „das muss starr sein“. Erst im Verlauf der Schulungen war diese Befürchtung der Einschätzung gewichen, dass trotz der höheren Anforderungen an eine Strukturierung von Beratungsgesprächen weiterhin genug „Freiheit für mich als Vermittler“ besteht, „das zu gestalten“. Die Phasen des Prozessmodells als „Gerüst“, „Skelett“, „Fahrplan“ oder „roten Faden“ für ein Beratungsgespräch aufzufassen, bedeutete für viele Fachkräfte daher auch, sich in bestimmten Gesprächssituationen und in einzelnen Sequenzen von den Vorgaben lösen zu dürfen, um Kundenanliegen besser aufgreifen zu können, oder „um das Gespräch auch nicht so steril ablaufen zu lassen“.

#### *Der typische Gesprächsablauf: Standardsequenzen*

Wie die Fachkräfte den mit der Beratungskonzeption idealtypisch sequenzierten Ablauf eines Beratungsgesprächs in der konkreten Interaktion tatsächlich umsetzen, einhalten oder modifizieren, kann zwar erst die Analyse von Beratungsgesprächen (4.2) zeigen. Doch ließen die Aussagen der Fachkräfte darauf schließen, in welchen Phasen ihrer Gespräche sie sich nach eigener Einschätzung stärker an den BeKo-Standardsequenzen orientieren und in welchen sie eher davon abweichen.

Sehr viele Fachkräfte betonten übereinstimmend die gewachsene Bedeutung der Situationsanalyse und vor allem der seither ausführlicher gestalteten Anliegenklärung gleich zu Beginn jeden Gesprächs. Zehn Fachkräfte bezeichneten dies sogar als ihre wesentliche Erkenntnis aus den Schulungen:

„Verinnerlicht. Ja. (...) Das ist einfach drin, sage ich jetzt. Also man weiß, dass das Erste nach der Begrüßung ist, die Situation erfassen. Das ist die Basis. Sonst geht alles schief. Und ich denke, das ist drin.“ (Fachkraft)

Bei den Sequenzen des Profilings (I-02a bis I-02e) bestand für Fachkräfte die größte Übereinstimmung zu 4PM, ohne dass sie sich jedoch nach eigenen Aussagen immer und ausschließlich an der konkreten Reihenfolge der Sequenzen bzw. dem Dokumentationsraster orientierten. Sie „springe gerne auch mal zwischen ein paar Sequenzen hin und her“, um sich ein Bild zu machen, „komme dann aber wieder zurück“, beschrieb dies eine Fachkraft.

Unterschiedliche Auffassungen vertraten die Fachkräfte zur Bedeutung der Sequenz „I-03 Gesamteinschätzung“. Einige machten geltend, diese könne „sehr kurz“ ausfallen, wenn Ziele und Zielberuf bereits klar seien, auch gebe es Kund/inn/en, die man durch zu häufiges Zusammenfassen eher irritiere („die Kunden gucken mich dann immer an und denken immer so, was will der jetzt von mir?“). Sie verschiebe diese Sequenz daher ans Ende des Gesprächs, erläuterte eine Fachkraft. Für einen etwa gleich großen Teil der Fachkräfte hatten wiederholte Zusammenfassungen und insbesondere die Gesamteinschätzung strukturierenden Wert, und sie beschrieben als Funktion dieser Sequenz, Transparenz herzustellen und sich mit den Kund/inn/en über den erreichten Gesprächsstand zu vergewissern.

Einige Fachkräfte hielten es für schwierig, die Situationsanalyse und die anschließende Diskussion und Festlegung von Integrationszielen voneinander zu trennen, und sie thematisierten unter anderem als Problem fehlender Passung, dass das 4-Phasen-Modell eine zu frühe Festlegung von Ziel und Zielberuf erzwingt:

„Dieses Profiling mache ich ja in der Situationsanalyse in der Phase 1. Das Problem ist aber, dass ich das Profiling auf einen Zielberuf hin mache. Also ich sage zum Beispiel, für den Beruf der Einzelhandelskauffrau gibt es einen Qualifikationsbedarf, gibt es persönliche Fähigkeiten und, und, und. Das Ziel diskutiere ich aber erst weiter unten. Und das ist für mich immer der Knackpunkt: Wie passt 4PM und BeKo zusammen?“ (Fachkraft)

BeKo folgend verzichteten diese Fachkräfte darauf, den Zielberuf ausdrücklich festzulegen, führten ihn nach der Logik von 4PM aber „halt im Kopf quasi“ mit. Andere Fachkräfte entschieden sich stattdessen dafür, die Reihenfolge der Standardsequenzen zu verändern und die Festlegung der Ziele vorzuziehen:

„Das meiste von diesen Standardsequenzen macht man ja eh. Aber sicherlich in einer anderen Reihenfolge. ... Man macht auch gleich die Zielstellung. Gleich vorab, sage ich mal. Wenn man schon das Profiling, die Bewertung macht, die Situationsanalyse, dann legt man für sich doch schon fest: Mensch, das Ziel kann eigentlich nur da und da hängen.“ (Fachkraft)

Während für diese Fachkraft zudem kein Zweifel daran bestand, dass sie selbst das Integrationsziel festzulegen habe, beschrieben andere Fachkräfte einen veränderten Umgang mit der Zielfindung, aber auch mit der Erarbeitung von Lösungsstrategien (Sequenzen III-01 bis III-03) in Folge der BeKo-Schulungen:

Ich bin eher der Typ, der anderen vorgibt, aufgrund meiner Berufserfahrung, wo sie langgehen müssen. Und das zurückzunehmen und zu sagen, okay, ich bin nicht derjenige, der (...) dich in eine Richtung bringen muss, sondern ich muss dir erst einmal zuhören. Und dann kann ich sagen, okay, den Weg können wir gehen, oder es gibt da ja keine Chance ans Ziel zu kommen, aus meiner Sicht. Also einfach mich zurückzunehmen, das war für mich hilfreich.“ (Fachkraft)

In der Vermittlung werde „sofort immer in Lösungsansätzen“ gedacht; und erst durch BeKo sei klar geworden, wie viele „Zwischensteps“ es im Vorfeld gebe, die in der Beratung vorher oft übersprungen worden seien. Eine Fachkraft, die berichtete, sie sei früher oft schon bei der Lösung gewesen, „bevor ich erst mal alle Infos hatte“, beschrieb das als ihr persönliches „Leuchtende-Augen-Erlebnis“ in den Schulungen. „Nicht immer gleich in Lösungsansätzen zu denken“, empfanden mehrere Fachkräfte als entlastend, wobei sie die OEB – was sonst nicht vorkam – ausdrücklich einbezogen.

#### **4.1.6 Beratung und Geschäftsprozess**

BeKo konfrontierte die Fachkräfte mit neuen Verhaltensanforderungen, und was sie in den Schulungen lernten, musste anders als bei anderen Akteuren anschließend auch einen Praxistest bestehen. Unter anderem an der kritischen Prüfung, wie sich BeKo praktisch umsetzen ließ, entschied sich deshalb, wie weit Fachkräfte das Konzept in ihren Beratungsalltag übernahmen oder es verwarfen. Doch von widerspruchsfreien Umsetzungsbedingungen für die Beratungskonzeption konnte aus Sicht der Fachkräfte keine Rede sein. Sie kamen fast übereinstimmend zu der Einschätzung, dass die BeKo-Umsetzung durch Geschäftsprozessvorgaben vor allem zu Fallzahlen, Gesprächszeiten und Kontaktdichte beeinträchtigt, wenn nicht gar verhindert werde. Lediglich Fachkräfte aus den einbezogenen INGA-Teams beschrieben Rahmenbedingungen, unter denen aus ihrer Sicht eine BeKo-Umsetzung gut gelang.

##### *BeKo und das 4-Phasen-Modell*

Nur wenig Schwierigkeiten bereitete es den Vermittler/inne/n, BeKo und 4PM gedanklich und praktisch in Einklang zu bringen. Anders als die starren Handlungsprogramme früher besäßen sowohl 4PM als auch BeKo „eine Art von Durchlässigkeit“, die eine Umsetzung begünstige. Überwiegend sahen die Fachkräfte strukturelle Entsprechungen:

„Bei 4PM fange ich auch mit den fachlichen Qualifikationen an, die ich bewerte. Gesundheitliche Einschränkungen, Eigenbemühungen, Motivation – und ähnlich sind ja auch die Standardsequenzen aufgebaut.“ (Fachkraft)

Die meisten Fachkräfte urteilten daher, die beiden Phasenmodelle seien „gut zusammengestrickt“ und „verzahnt“. Welche Funktionen sie BeKo allerdings im Verhältnis zu 4PM zuwiesen, hing nicht nur von ihrer Lesart der Beratungskonzeption, sondern auch davon ab, welches Verständnis sie von 4PM hatten.

- Für eine kleine Gruppe von Fachkräften (4) stand 4PM für das Dokumentationssystem, in das Beratungsergebnisse nach der Sammlung von Daten eingegeben werden müssen. Es bereite ihr daher wenig Schwierigkeiten, „die BeKo-Sachen“ „mit dem VerBIS einzupflegen“, urteilte eine dieser Fachkräfte, eine andere tat sich wegen des Zeitaufwands aber schwerer damit, der Beratung Raum zu geben, weil auch 4PM „ausgefüllt werden muss“.
- Zwei Fachkräfte verstanden unter dem 4-Phasen-Modell „eigentlich bloß, dass man schauen soll, dass man die Leute eingruppiert in verschiedene Bereiche, und festlegt, wie vermutlich mit denen umzugehen ist“, also die Wahl der Profillage und der Hand-



lungsstrategien. Während es die eine Fachkraft strikt ablehnte, „vor dem Kunden 4PM durchzuführen“ und diese Arbeiten „im Nachhinein“ machte, integrierte die andere Fachkraft diesen Schritt, der „was mit der BeKo und der OEB und der IBB“ zu tun habe, ins Gespräch:

„Innerhalb dieser Beratungssituation ergibt sich dann ja auch (...) die gemeinsame Einschätzung. Ich mache das teilweise auch so transparent, dass ich den Leuten auch zeige, (...) dass ich ihnen jetzt einen Stempel, sage ich gerne mal spaßeshalber, auf die Stirn drücken muss: Ob sie jetzt der tolle Kunde sind oder eher der Förderkunde oder der Entwicklungskunde.“ (Fachkraft)

- Eine große Gruppe der Fachkräfte folgte der Lesart, die die Beratungskonzeption vorschlägt: Bei 4PM gehe es um das ‚Was‘, bei BeKo um das (kommunikative) ‚Wie‘ der Beratungsarbeit. Während 4PM als „Herzstück vom Ganzen“ die Themen vorgebe, biete BeKo „die dazugehörige fragetechnische Unterstützung“. Mit 4PM werde der „Standpunkt des Kunden für seinen beruflichen Werdegang“ bestimmt, und BeKo sei „der Weg zu 4PM“.

„Wie jetzt mit dem Kunden umzugehen ist, wie ich durch die Gespräche durchgehe, (...) den Rahmen hat BeKo jetzt gegeben.“ (Fachkraft)

- Für wiederum eine kleinere Gruppe von Fachkräften trafen mit 4PM und BeKo schließlich zwei einerseits ähnliche, andererseits konkurrierende Modelle aufeinander, dem Beratungsprozess inhaltlich und methodisch „einen roten Faden“ zu geben. Auch wer nur mit 4PM arbeite, treffe Beraterische Entscheidungen, erläuterte eine dieser Fachkräfte, etwa, wenn es darum gehe, Handlungsbedarfe in mehreren Dimensionen – z.B. bei der Qualifikation und der Motivation – zu gewichten.

„Wo ich dann halt einfach auch in dem 4PM schon priorisiere: Klar habe ich Motivation, er muss mehr tun, aber auf Position eins ist jetzt erst einmal Qualifizierung. (...) Und auf Position zwei ist Motivation. Ich kann es aber auch anders drehen und kann sagen, bevor wir jetzt eine Qualifizierung machen, (...) möchte ich jetzt von Dir erst einmal, dass Du mir in den nächsten vier Wochen so und so viele Bewerbungen oder einmal einfach Bemühungen nachweist, dass Du dich überhaupt um Arbeit bemühst. Dann setze ich das alles halt auf die Motivation.“ (Fachkraft)

Nicht immer seien die beiden Modelle ganz kompatibel: Während mit 4PM die Beratung „komplett gesteuert“ verlaufe, setzte die „offenere“ Beratungskonzeption stärker darauf, Kund/inn/en „mitarbeiten“ zu lassen und dabei nur „unterstützend“ tätig zu werden. Fachkräfte müssten diese beiden Logiken verbinden:

„Man muss halt nur diesen Mittelweg finden, dass man beides mit reinkriegt. Dass man 4PM durchziehen kann und (...) dass man sich auch ordentlich auf den Kunden einlässt, ne?“ (Fachkraft)

Nur ganz vereinzelt thematisierten Fachkräfte darüber hinausgehende Passungsprobleme zwischen BeKo und 4PM: Diese betrafen z.B. den Zeitpunkt, zu dem ein Ziel(beruf) festzulegen sei (vgl. oben: 4.1.5). Fachkräfte beschrieben außerdem Schwierigkeiten, die in der Beratung ermittelten Ressourcen von Kund/inn/en zu dokumentieren, da Handlungsstrategien auf die Bearbeitung von Hemmnissen abzielen und damit „das Negative“ im Vordergrund stehe. Konflikte konnten aus Sicht der Fachkräfte schließlich dadurch entstehen, dass nicht

jede Lösung, die 4PM nahelege, auch umsetzbar sei – wenn für notwendige Qualifizierungen etwa nur begrenzte Mittel zur Verfügung stünden, ergebe sich für Fachkräfte das Problem, „wie bremsen ich den Kunden aus oder wie schaffe ich Alternativen?“

### *Keine Zeit für BeKo*

Es erleichterte die Aneignung der Beratungskonzeption dagegen nicht, dass Beratungsqualität nur eine der – nicht einmal mit Quoten oder Kennzahlen hinterlegten – Anforderungen war, an denen die Dienstleistungserbringung, aber auch Erfolg und Effizienz der Vermittlungsberatung gemessen werden. Vor dem Hintergrund von Kontaktdichtevorgaben und Dokumentationserfordernissen sahen selbst aneignungsbereite Fachkräfte viel häufiger als Führungskräfte einen unauflösbaren Widerspruch zwischen einem gestärkten Beratungsanspruch und ihren Möglichkeiten, diesen angesichts begrenzter zeitlicher und personeller Ressourcen und der Dominanz von Systemanwendungen in der Praxis umzusetzen. Diese durchgängigen Bedenken der Fachkräfte lassen sich nicht allein mit Anpassungsschwierigkeiten oder vorläufig noch fehlender Routine erklären. Sie sollten vielmehr als Problemanzeichen derjenigen Expert/inn/en ernst genommen werden, in deren Händen die BeKo-Umsetzung liegt.

„Das tut weh zu sagen: Das ist unser Anspruch, den wir auch gern unterstützen würden, aber wir können nicht.“ (Fachkraft)

Mit Ausnahme der Vermittler/innen in den INGA-Teams kritisierten alle befragten Fachkräfte, dass ihnen insbesondere im Erstgespräch zu wenig Zeit zur Verfügung stehe, um qualitativ gute Beratung im Sinne der Beratungskonzeption zu machen. Um alle Anforderungen zu erfüllen, die an ein Erstgespräch in der Arbeitsvermittlung gerichtet werden, sind nach Einschätzung von Beratungsfachkräften etwa 60 Minuten Gesprächszeit und 15 Minuten Dokumentationszeit erforderlich. BeKo unter den für das Vermittlungsgeschäft überwiegend geltenden zeitlichen Bedingungen konsequent umzusetzen, hielten sie fast für unmöglich.<sup>72</sup>

Stattdessen beschrieben sie vielfach einen notgedrungenen, punktuellen und bewussten Verzicht auf Beratungsqualität, um Gespräche in der zur Verfügung stehenden Zeit führen und abschließen zu können: Manchmal sei es unvermeidbar, „radikal da zu streichen, wo es halt eben um die Dauer geht, um dieses Gespräch nicht in die Länge zu ziehen“. Die Struktur werde „ruckzuck durchlaufen“, in „einer gewissen Schnelligkeit und nicht in der Qualität, wie sie eigentlich angedacht war, und nicht in der Intensität, wie es auch gedacht war“. Man vermeide es, den „Trichter aufzumachen“ oder „in die „Tiefe zu gehen“ und setze offene Fragen sparsam ein, um Kund/inn/en nicht zum Reden zu animieren, statt dessen passe man sich den Zeitvorgaben an, „weil man weiß: okay, Du musst gleich noch den Vermerk schrei-

---

<sup>72</sup> Die Bedingung waren nicht an allen Standorten und in allen Teams gleich: Zum Teil veranschlagten die Fachkräfte 45 Minuten, zum Teil 60 Minuten für Erstgespräche, für Folgegespräche buchten sie zwischen 30 und 45 Minuten. In einem Akademiker-Team bestand mehr Flexibilität, auch längere Gespräche zu planen, an zwei Standorten wurden für die Erstberatung von Job-to-Job-Kund/inn/en bis zu 75 Minuten veranschlagt. Offiziell hatten Fachkräfte an allen Standorten die Möglichkeit, individuell abweichende Gesprächsdauern zu planen, praktisch hielten sie sich in der Regel exakt an die örtlich geltenden Vorgaben.

ben, Du musst dieses machen, Du musst jenes machen, gehst Du da jetzt drauf ein oder ach, ist ja eigentlich nicht so wichtig, dann kürzen wir ab.“ Denn auch wenn man damit auf ein paar Informationen stoße, „die tatsächlich die Grundeinschätzung noch besser machen“, könnten sich Vertiefungsfragen schnell als regelrechte „Zeitfresser“ herausstellen:

„Man versucht, den Bewerber mehr reden zu lassen, aber während er redet, müssen wir eigentlich schon wieder anfangen, uns das zu dokumentieren und selber schon so ein kleines Bild zu schaffen.“ (Fachkraft)

Man bemühe sich, Suchläufe zu machen und Kund/inn/en Vermittlungsvorschläge mitzugeben („die ureigenste Aufgabe“), doch könne man unter hohem Zeitdruck eine Passgenauigkeit, wie sie von Kund/inn/en, Arbeitgebern oder AG-S gewünscht werde, nicht immer garantieren. Statt mit Kund/inn/en für die Eingliederungsvereinbarung „individuell jeden Satz auszuformulieren“, müsse man Textbausteine verwenden, und einzelne Gespräche würden eben überzogen – jedoch „zu Lasten des nächsten Kunden“.

Ähnliche Schwierigkeiten wurden für die Folgegespräche beschrieben. Eigentlich komme es dabei auf eine wirklich gründliche Nachhaltung an. Man habe die Eigenbemühungen zu kontrollieren, müsse „Vermittlungsvorschläge abgleichen, Stellensuchlauf, fragen, wo er sich beworben hat, vielleicht noch Bewerbungskosten klären, weil er da auch noch eine Frage zu hat“:

„Da bleibt, ehrlich gesagt, nicht mehr viel Zeit zu fragen: Was meinst Du denn, warum das bisher gescheitert ist in Vorstellungsgesprächen? Die Frage stelle ich, aber die muss dann kurz und knapp beantwortet werden.“ (Fachkraft)

Dass sie befürchteten, durch Gespräche „im Akkord“ ihren Kund/inn/en nicht ausreichend gerecht zu werden und Beratungsstandards zu verfehlen, die zu erfüllen sie bemüht waren, verursachte vielen Fachkräften großen „Druck“. Einige berichteten, Dokumentationsaufgaben in den Pausenzeiten zu erledigen, um mehr Gesprächszeit mit Kund/inn/en zu haben. Kund/inn/en mit erhöhtem Beratungsbedarf würden lieber an die INGA-Teams vermittelt.

Dort funktionierte eine Beratung nach BeKo-Standards „vor allen deswegen gut, weil wir einen anderen Zeitansatz für Gespräche haben“: So erhalte man „sehr, sehr viele Informationen“ mehr als in der normalen Arbeitsvermittlung. Zudem ließen sich BeKo-Methoden nach Meinung einer INGA-Fachkraft erst dann „entfalten“, „wenn man auch die Gelegenheit hat, ein Gespräch zeitlich in einem Rahmen zu führen, wo auch ein Ergebnis sichtbar wird.“

Die INGA-Vermittler/innen waren nach Auffassung aller Fachkräfte auch insofern eher in der Lage, BeKo umzusetzen, als sie aufgrund des günstigen Betreuungsschlüssels zeitnahe Folgetermine vergeben konnten, was bei den beobachteten Fachkräften im Beobachtungszeitraum die Ausnahme war. Einige Fachkräfte boten Folgekontakte nur Kund/inn/en an, bei denen dies sehr „dringend“ war, andere hielten alle Beratungskapazitäten für Job-to-Job-Beratungen frei. Vor allem an den drei Standorten, an denen fast keine Folgekontakte mehr stattfanden, wiesen Fachkräfte darauf hin, dass unter diesen Bedingungen von einem Beratungsprozess nicht die Rede sein konnte:

„BeKo ist ja nicht bloß das Erstgespräch, sondern die Struktur bildet sich ja aus dem Folgegespräch heraus und einem relativ zeitnahen Kontakt. Wenn ich ein Super-Erstgespräch führe, und ich lasse den Kunden dann Monate allein, sodass der irgend-

wann mal fragt, gibt es denn die Bundesagentur für Arbeit noch, dann weiß ich nicht, ob das eine Qualität ist. Und im Moment können wir es nicht. Wir können den Prozess zwar anstoßen und super ansteuern, aber dann reißt er ab.“ (Fachkraft)

Bessere Beratung hing für die Fachkräfte unmittelbar mit der personellen Ausstattung der Vermittlungsberatung zusammen, die zu verändern sie allerdings für „Wunschdenken“ hielten. Nicht wenige in dieser Hinsicht resignierte Fachkräfte hatten deshalb die Befürchtung, dass Beratungsqualität im „Massengeschäft“ der BA und die BeKo-Umsetzung im Arbeitsalltag langfristig „auf der Strecke“ bleiben würden.

„Wenn die Bundesagentur für Arbeit sich als Ziel gesetzt hat, der beste Dienstleister Europas zu werden, die Beratungsqualität zu steigern, was ja notwendig ist und was richtig ist, die Kundenorientierung voran zu bringen, dann brauche ich Qualität. (...) Die qualitativen Ansprüche sind da, die Zeitrahmen nicht. Die Manpower nicht. (...) Es ist eine nette Idee, aber sie wird ad absurdum geführt.“ (Fachkraft)

#### **4.1.7 Handlungsprinzipien – verschieden interpretiert**

Eigentlich hätten zwar alle Handlungsprinzipien „die gleiche Wertigkeit“, urteilte eine Fachkraft; es werde aber „nicht verraten“, dass „die Ergebnisorientierung im Hintergrund das Wichtigste“ sei:

„Weil wir ja letztendlich über Controlling Zahlen generieren sollen. (...) Sonst kriegt man so viel Druck, dass man das nicht mehr machen kann. Also muss man schauen, dass man diese Ergebnisse so weit wie möglich in Ordnung hält. Wenn diese Ergebnisse so weit wie möglich in Ordnung sind, dann kann man mit den anderen Sachen spielen und kann die einsetzen. Aber nur dann.“ (Fachkraft)

Dass Beratung nur einen Teil ihres Auftrags ausmachte und es daneben galt, Integrations- und andere -quoten zu erreichen („man hat ja trotzdem seine Zahlen, man hat seine Vermeidungsquote, man hat seine Job-to-Jobs“), war den Fachkräften bewusst, ebenso, in welchem rechtlichen Kontext sie agierten. Anders als bei der BeKo-Einführung im SGB II, wo der rechtliche Rahmen der Beratung ein dominantes Thema war, sprach nur eine der einbezogenen Fachkräfte aus Arbeitsagenturen von einem „Zwangskontext“, der ihre beraterischen Möglichkeiten begrenze. Dennoch standen auch Fachkräfte aus dem Rechtskreis des SGB III vor dem Problem, Kontroll- und Unterstützungsauftrag miteinander in Einklang zu bringen. Und sie mussten bewerten, ob BeKo an der (bisheriger) Gewichtung dieser Aufträge etwas veränderte. So sorgte sich eine Fachkraft, ob Kund/inn/en vielleicht auf den „falschen Gedanken“ kommen könnten, „dass wir hier so Sozialarbeiter wären“:

„Wenn man denen doch zu viel zuhört, (...) haben die nachher nicht mehr das Gefühl, um was es hier geht. Was die Kernaufgabe eigentlich ist. Muss natürlich auch das Menschliche mit drin sein, aber die Kernaufgabe darf nicht vergessen werden. Und das ist halt die Vermittlung.“ (Fachkraft)

Wie Fachkräfte den institutionellen Rahmen der Vermittlungsarbeit einschätzten, wie sie mögliche Widersprüche integrierten und Kund/inn/en gegenüber kommunizierten, lässt sich an ihrer Interpretation einiger Handlungsprinzipien zeigen.

Eine Gruppe von Fachkräften stellte etwa das Handlungsprinzip „Kunden als aktive und Eigenverantwortung tragende Partner“ in den Kontext einer aktivierenden Arbeitsvermittlung; für diese Vermittler/innen dominierte der Kontrollauftrag. Im Sinne einer hierarchischen Rol-

lenverteilung zwischen fordernder Fachkraft und ihren gesetzlich zur Erfüllung verpflichteten Kund/inn/en formulieren sie nach diesem Verständnis direktiv „Anforderungen“ und stellen „Aufgaben“, die der Kunde oder die Kundin „zu erbringen hat“ und deren Ergebnis kontrollierend nachgehalten wird. So senden sie z.B. Stellenangebote zu und erwarten, dass ein Kunde „sich auch bei dieser einen Stelle, die ich vorgeschlagen habe, bewirbt.“

„Er trägt die Verantwortung, dass er mir die Rückmeldung für alles gibt. Ich sag ihm das einmal, ich sag es vielleicht auch im Folgegespräch. Nur wenn es irgendwann nicht kommt: Ich bin nicht derjenige, der hinterherrennen muss, sondern er muss dafür sorgen, dass das bei mir ankommt, was ich brauche, um Konsequenzen dann auch zu vermeiden.“ (Fachkraft)

Jeder ist ja ein Stück weit ab einem bestimmten Alter für sich selbst verantwortlich und damit aber auch für seine Berufswahl, für sein Tun und für sein Handeln. Er wird normalerweise rechtlich belangt, wenn er irgendwelche Dummheiten anstellt und genauso ist es bei uns ja auch. Er wird rechtlich belangt, wenn er irgendwelche Dummheiten anstellt. Und dann muss er aber auch eigenverantwortlich in dem Moment mit den Konsequenzen leben.“ (Fachkraft)

Andere Fachkräfte waren weniger an der Befolgung von Regeln, sondern vor allem am Vermittlungserfolg interessiert, von dem sie annahmen, dass eigenverantwortlich agierende Kund/inn/en ihn am ehesten selbst erreichen würden. Sie betonten einerseits, dass Kund/inn/en ein selbstbestimmtes Leben führen und es um ihre eigene Zukunft geht. Gleichzeitig wiesen diese vermittlungsorientierten Fachkräfte darauf hin, dass es nicht reiche, sich auf die Fachkräfte oder die BA „zu verlassen“ und dass wichtige Entscheidungen von den Kund/inn/en „aktiv“ selbst getroffen werden müssten:

Ich sage immer den Kunden und das verstehen dann die meisten auch: Sie sind Ihr eigener Experte. Ich kann Sie zwar unterstützen, wenn Sie mir sagen, wo ich da ansetzen muss. Aber ich habe keine, ja, wir in der BA sagen immer, wir haben halt keine Glaskugel.“ (Fachkraft)

Fachkräften mit einer solchen Interpretation des Handlungsprinzips „Eigenverantwortung“ schien es leichter zu gelingen, die Ergebnisverantwortung ihren Kund/inn/en zu überlassen und damit der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Ergebnisse der Beratung sich stets außerhalb des Beratungsgesprächs realisieren müssen. Die gleichzeitig damit einhergehende Befürchtung, institutionell gesetzte Ziele (wie eine Integration) nicht oder nicht schnell genug erreichen zu können, nahmen einige Fachkräfte aus fachlicher Überzeugung in Kauf:

„Ich orientiere mich an den Arbeitnehmern, die bei mir sind. (...) Und dann soll er mir halt noch einmal eine Rückmeldung geben, was bei dem Gespräch herausgekommen ist. Und wenn das dann, wider Erwarten, nicht funktioniert hat, dann müssen wir uns halt noch einmal unterhalten, dann müssen wir uns strategisch anders aufstellen.“ (Fachkraft)

Fachkräfte, die am Handlungsprinzip „Kunden als aktive und Eigenverantwortung tragende Partner“ weniger den Aspekt der Eigenverantwortung auf Kund/inn/en-seite und stärker den der Partnerschaftlichkeit hervorhoben, bezogen sich selten auf dieses Handlungsprinzip allein, sondern im Zusammenhang mit der BeKo-Botschaft „Kund/inn/en haben etwas zu sagen“ auf eine grundsätzlich veränderte symmetrischere Arbeitsbeziehung. BeKo wertete aus ihrer Sicht die Unterstützungsfunktion der Beratung auf. Für sie sei „wirklich dieses ‚Kameradschaftliche‘ – in Anführungsstrichen – wichtig“, erklärte eine Fachkraft das Handlungs-

prinzip, „dass der Kunde nicht das Gefühl hat, er sitzt jetzt vorm Schreibtisch und für mich ist er halt nur eine Kundennummer, sondern er ist wirklich mein Kunde, dem ich helfen möchte.“ Vor allem diese Fachkräfte hoben auch das Handlungsprinzip des „Ernstnehmen“ als wichtig für eine solche Arbeitsbeziehung hervor.

Je nachdem, ob die Fachkräfte Kontroll- oder Unterstützungsfunktion stärker gewichteten, zeigen sich auch bei dem am häufigsten genannten Handlungsprinzip, der „Transparenz im Vorgehen“, Unterschiede in der Interpretation. Fachkräfte, die sich als aktivierend arbeitend beschrieben, oder denen es auf die Einhaltung der gesetzlichen Regeln besonders ankam, wählten andere Beispiele, um zu erklären, wann und worüber sie Transparenz herstellen, als Fachkräfte, die eine koproduktive Arbeitsweise anstreben. Letztere begründeten die Anforderung an Transparenz etwa aus der besonderen Situation ihrer arbeitslosen Kund/inn/en, die „das erste Mal nach 20 Jahren Berufsleben hier sitzen und eben gar nicht wissen, warum sie hier sitzen und was auf sie zukommt“. Nicht nur für Kund/inn/en, die „schon deshalb nervös sind“, sei Arbeitsvermittlung eine „erklärungsbedürftige Dienstleistung“. Transparenz bedeutete für diese Fachkräfte praktisch, den Gesprächsrahmen bei der Begrüßung abzustecken oder nicht ohne Erläuterung am PC zu arbeiten:

„Was passiert jetzt, was passiert mit seinen Daten, wann sehen wir uns wieder, was passiert mit den Vermittlungsvorschlägen beim Arbeitgeber?“ (Fachkraft)

Für die eher an der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften orientierten Fachkräfte hieß Transparenz vor allem, Kund/inn/en die gesetzlichen Anforderungen und die „Spielregeln“ des Leistungsbezugs klarzumachen. Ihnen kam es darauf an, Mitwirkung einzufordern und dabei auch „leistungsrechtliche Konsequenzen“ aufzuzeigen. Sie wollten „Hintergründe“ transparent machen, warum ein Kunde „sich eben in einem gewissen Umkreis bewerben muss“ und Missverständnisse vermeiden, die entstehen können, wenn „ich erzähle und erzähle, und er weiß nicht, was ich mache und ist sich nicht bewusst, dass, wenn er nicht mitwirkt, wir auch nicht zum Ziel kommen“.

Zum transparenten Umgang mit Rollenkonflikten zwischen ihrer Kontroll- und Unterstützungsfunktion gehörte für einige Fachkräfte, auch in Situationen, in denen sie „unangenehme Dinge verkünden“ mussten, für eine „angenehme Atmosphäre“ zu sorgen und ausdrücklich zwischen sich selbst als Privatperson und dem „Gesetzgeber“ bzw. der „Versicherungsgemeinschaft“ zu unterscheiden. Kund/inn/en zu erläutern, was sie von der Arbeitsvermittlung erwarten konnten, war für diese Fachkräfte ebenso Ausdruck von Transparenz wie Rollenwechsel zu gestalten, indem „ich vielleicht auch erkläre, warum wir auf einmal von der (...) nachfragenden und besprechenden Situationen auf einmal zu Rechtsfolgen und Ähnlichem kommen“.

„Das zu erklären, finde ich, gehört definitiv auch mit dazu, damit der Kunde natürlich auch weiß, in was für einem Rahmen bewegen wir uns, und warum ist auf einmal vielleicht auch das Gespräch ein ganz anderes als ein paar Minuten vorher.“ (Fachkraft)

## 4.2 BeKo in der Interaktion – Ergebnisse der Sequenzanalyse

Auch in Beratungsgesprächen, die nicht nach BeKo geführt werden, gibt es Standardsequenzen (vgl. oben: 2.1.1 und Kasten 2-1). Jedes Gespräch braucht eine Begrüßung oder Eröffnung und einen Abschluss. Jemand bringt ein Problem zur Sprache, dazu gibt es Nachfragen, Daten werden gesammelt und ausgewertet, Ziele erörtert und vereinbart, Verabredungen getroffen oder in Folgegesprächen rekapituliert. Das analytische Konzept unterscheidet Standardsequenzen u.a. nach ihrer Funktion für das Gespräch: Dienen sie der Gesprächsorganisation, der Organisation von Beziehung und Interaktion, der inhaltlich-thematischen Organisation des Gesprächs oder der Organisation des Verfahrens (Baethge-Kinsky u.a. 2007: 39ff.)? Ob ein Problem von Ratsuchenden aktiv angesprochen wird oder von Berater/innen nachgefragt wird, unterscheidet Problemanmeldungen, und eine Sequenz, in der eine Vereinbarung ausgehandelt wird, hat analytisch eine andere Qualität als eine einseitig verhängte ‚Auflage‘. In manchen Gesprächssequenzen werden – oft nur mit wenigen Worten oder Sätzen – die Regeln für die Interaktion auf der Beziehungsebene aufgestellt: Wer darf loben oder ermahnen, und wer wird gelobt oder ermahnt? In der Beratung bei Sozialleistungsträgern kommen Sequenzen vor, die erforderlich sind, um Anforderungen an Rechtssicherheit und Verfahrensförmigkeit zu erfüllen: Anträge werden gestellt, Anhörungen finden statt, Leistungen werden bewilligt, Sanktionen verhängt. Die Geschäftsprozesse in der Arbeitsvermittlung erfordern ebenfalls spezifische Sequenzen: Fachkräfte legen etwa ein Stellenprofil an oder führen einen Stellensuchlauf durch.

Anders als diese analytisch unterscheidbaren Standardsequenzen sind die BeKo-Standardsequenzen ausschließlich an ihrer jeweiligen Funktion für den Prozess der Problemlösung orientiert und nach ihrer Stellung darin organisiert. Sie modellieren Gruppen von erwartbaren oder regelmäßig vorkommenden Gesprächsereignissen, deren inhaltlich-thematischer Rahmen bereits bestimmt und auf die Arbeitsvermittlung eingeschränkt und spezialisiert ist. (Als „BA-Landkarte“, mit der sich typische Kommunikationsprozesse abbilden lassen, beschrieb eine BeKo-Trainerin diese Funktion.) So umfasst etwa die Standardsequenz „Vermittlung unterstützen“ alle Gesprächsereignisse, die – auf der Suche nach Lösungen – im weitesten Sinne mit der Stellensuche zu tun haben. Sequenzanalytisch lassen sich darin jedoch eine Vielzahl unterschiedlicher Sequenzen identifizieren: z.B. ein IT-gestützter Stellensuchlauf oder die Erörterung von Suchstrategien, eine Aushandlung darüber, in welchem Radius gesucht werden kann oder muss, eine Aufklärung zu „Rechten und Pflichten“ bei der Bewerbung, das Aushändigen eines Stellenvorschlags, eine Nachfrage zu Bewerbungsunterlagen, eine gemeinsame Recherche zur Branche des Arbeitgebers oder den Möglichkeiten, den Arbeitsplatz mit dem ÖPNV zu erreichen. In der Abfolge solcher Sequenzen kann die Fachkraft z.B. ihre Arbeitsmarktkompetenz unter Beweis stellen oder die Rolle der Aktiviererin einnehmen. Konflikte können entstehen und wieder beigelegt werden.

Eigene Standardsequenzen für die Elemente des Geschäftsprozesses kennt BeKo ebenso wenig wie Sequenzen zur Gestaltung der Arbeitsbeziehung; diese Funktion überlässt die Beratungskonzeption „Handlungsprinzipien“ und Methoden. Nur in wenigen BeKo-Standardsequenzen, etwa dem „Einstieg in das Beratungsgespräch“ und dem „Abschluss“, geht es zentral um die Funktion der Gesprächsorganisation; dagegen fasst BeKo aber z.B. die Sequenz der „Zusammenfassung“, die aus analytischer Sicht die strukturierende Funkti-

on hat, einen Themenblock abzuschließen und zu einem neuen ‚Tagesordnungspunkt‘ überzuleiten, als Methode und Gesprächstechnik auf.

In der nachfolgenden Beschreibung von Beratungsgesprächen ‚nach BeKo‘ wechseln die Perspektiven. Die Analyse der 76 Vorsprachen<sup>73</sup> fragt einerseits, ob sich bestimmte BeKo-Standardsequenzen in Erst- und Folgegesprächen ausmachen ließen: Kommen insbesondere die Sequenzen „I-01 Beratungsanlass“, „I-03 Gesamteinschätzung“, „II-01 Diskussion Integrationsziele“ und II-02 „Festlegung des Integrationsziels“ in jedem Gespräch vor?<sup>74</sup> Welche Sequenzen, die der Entwicklung von Lösungsstrategien dienen, lassen sich nachweisen? Folgen die Sequenzen so aufeinander, wie BeKo dies vorschlägt?

Ergeben sich hinsichtlich der vorgeschlagenen Reihenfolge oder aber der Inhalte Abweichungen von BeKo-Vorschlägen, untersucht die Sequenzanalyse andererseits den tatsächlichen ‚Bauplan‘ eines Gesprächs. Denn auch in Gesprächen zwischen Kund/inn/en und Fachkräften, die sich BeKo nicht angeeignet hatten, gibt es Sequenzen, in denen ein/e Gesprächspartner/in Anliegen oder Probleme anmeldet, in denen Verabredungen zu Zielen getroffen und Lösungen entwickelt werden. Es interessierte, inwiefern sich solche Gespräche strukturell und im Methodeneinsatz von „BeKo-Gesprächen“ unterschieden.

Dabei wurde erwartet, dass sich positive Effekte einer BeKo-Aneignung am ehesten an solchen Stellen des Gesprächs nachweisen lassen würden, die nach Aussagen der befragten Trainer/innen, Fach- und Führungskräfte vorher am stärksten vernachlässigt worden waren: bei der Anliegenklärung und bei der gemeinsamen Bestimmung von Integrationszielen. Dies waren auch die Sequenzen, die von Fachkräften am häufigsten genannt wurden, wenn sie Veränderungen ihres Beratungshandelns beschrieben: Auch wenn sie selbst zur Beratung einluden und ihre eigenen Ziele grundsätzlich klar waren, wandten sie nach eigener Einschätzung mehr Zeit und Mühe darauf zu klären, ob es auch für ihre Kund/inn/en einen bestimmten Beratungsanlass gab und mit welchen Anliegen und Zielen diese in das Gespräch kamen. Über den Beratungsanlass und die Zielbestimmung sprachen Fachkräfte schließlich auch, wenn sie erläuterten, wie sie das Handlungsprinzip der Transparenz umsetzten.

#### **4.2.1 Organisationale Rahmenbedingungen**

Beratung von Arbeitnehmer/inne/n findet in der Arbeitsverwaltung im Rahmen eines definierten Geschäftsprozesses und in einem institutionellen Rahmen statt. Die Interaktionsanalyse kann nicht von Fallkonstellationen und derzeitigen organisatorischen Gegebenheiten der

---

<sup>73</sup> Vgl. oben: 1.5.4. In den sechs durch das Evaluationsteam untersuchten Arbeitsagenturen wurden 71 Vorsprachen beobachtet. Das IAB beobachtete sechs weitere Vorsprachen in der unter besonderen Gesichtspunkten einbezogenen Agentur für Arbeit 1. Bis auf eine Vorsprache, die nicht ausgewertet werden konnte, weil die Kundin einem Mitschnitt des Gesprächs nicht zustimmte, wurden alle Beratungsgespräche aufgezeichnet, transkribiert und sowohl inhalts- wie insbesondere sequenzanalytisch ausgewertet. Somit liegen Transkripte von 43 Erst- und 33 Folgegesprächen vor.

<sup>74</sup> Wenig Aufschluss wurde von einer Analyse der Profiling-Sequenzen erwartet, bei denen sich nur schwer bestimmen lässt, ob sich Fachkräfte an 4PM, an BeKo oder an beidem orientieren.



bewerberorientierten Arbeitsvermittlung in den Agenturen absehen. Dieses ‚Setting‘ begrenzt den Möglichkeitsraum für Beratung, den die Fachkräfte gestalten können und in dem das Fachkonzept orientierend und handlungsleitend wirken kann.

### *Beratungsprozess – die Ausnahme, nicht die Regel*

Zeitliche Restriktionen begrenzten nach Meinung fast aller befragten Fachkräfte den Rahmen dessen, was in der Beratung möglich ist.

Seiner „fachlich bestens aufgestellten“ Kundin beschrieb ein Vermittler, wie es nach der Erstberatung weiter gehen könnte:

Fachkraft: (FK) „Wir lernen uns heute kennen, und das war es. Wir sehen uns nie mehr wieder. Oder das ist der Beginn eines langen Miteinanders, eines gemeinsamen Arbeitens an Lösungen.“

Für die Beratungskonzeption und das zugrunde liegende Prozessmodell der Problemlösung stellt dieses „Miteinander“ den Normalfall dar. Das einzelne Beratungsgespräch bildet nur ein Element im Rahmen eines unter Umständen länger dauernden Integrationsprozesses, in dessen Verlauf Ziele und Lösungsstrategien schrittweise geplant, vereinbart, umgesetzt, überprüft und fortgeschrieben werden und sich eine (durch die Handlungsprinzipien beförderte) „tragfähige Arbeitsbeziehung“ (GL SGB III/2: 36) entwickelt, die in der Regel mit dem Übergang in Arbeit endet.

Wie die Auswertung der Zeitstruktur in den beobachteten Fällen zeigte, stellte ein intensiverer Beratungsprozess über mehrere Gespräche hinweg jedoch eher die Ausnahme im Beratungsgeschehen der einbezogenen Agenturen dar. Nicht nur die oben beratene Kundin meldete sich schnell in Arbeit ab. In 24 der 49 Fälle endete die Beratung im 20-monatigen Beobachtungszeitraum mit dem Erstgespräch, ohne dass sich Fachkräfte und Kund/inn/en noch einmal getroffen hatten. Bei 25 Bewerber/innen kam es im Fallverlauf wenigstens zu einem Folgekontakt. Da sich aber einige von ihnen im Beobachtungszeitraum mehrmals arbeitslos meldeten, fielen weitere Kontakte nicht immer in die gleiche Meldeepisode. In 18 Fällen fanden insgesamt nicht mehr als drei Beratungsgespräche statt, obwohl Kund/inn/en sich zwei- oder dreimal arbeitsuchend bzw. arbeitslos gemeldet hatten. Folgegespräche innerhalb einer Meldeepisode kamen in 23 Fällen vor. Unter den 49 Fällen waren aber nur zehn Fälle mit mehr als drei Beratungsgesprächen.

Zwischen Erst- und Folgegesprächen lagen in der Regel längere Zeitspannen. In allen Agenturen hatten Erstgespräche insbesondere mit den Job-to-Job-Kund/inn/en Priorität, und ein erhöhtes Aufkommen von Neukunden führte im Beobachtungszeitraum dazu, dass an allen Standorten für Folgegespräche nur begrenzte zeitliche Kapazitäten zur Verfügung standen. Obwohl die Fachkräfte davon auch abweichen dürfen, orientierten sie sich bei der Terminierung ihrer Folgegespräche an den für ihre Agentur geltenden Kontaktdichtevorgaben, die sich von Standort zu Standort aber stark unterschieden.

Beobachtete Folgegespräche fanden durchschnittlich alle 58 Tage, also etwa alle acht Wochen, statt. Nur in einem beobachteten Fall wurde ein Folgegespräch in der dem Erstgespräch folgenden Woche geführt, und der längste Abstand zwischen zwei Beratungsgesprächen

betrug – ohne dass eine Fördermaßnahme oder eine Begutachtung dazwischen lagen – 107 Tage und damit ca. 15 Wochen bzw. dreieinhalb Monate. Nicht in allen Fällen entsprachen solche Abstände den Wünschen und Bedürfnissen der Kund/inn/en, von denen sich einige in den Nachgesprächen ausdrücklich kürzere Beratungsintervalle wünschten.

#### Übersicht 4-1: Kontaktdichtekonzepte der einbezogenen Agenturen 2012

Profillage	Kontaktdichte von...	bis...
Marktprofil	8 Wochen	3 Monate
Aktivierungsprofil	4 Wochen	2,5 Monate
Förderprofil mit Qualifizierungsbedarf	4 Wochen	3 Monate
Förderprofil ohne Qualifizierungsbedarf	6 Wochen	3 Monate
Entwicklungsprofil	2 – 3 Monate	6 Monate
Unterstützungs- und Stabilisierungsprofil	4 Monate	6 Monate

Quelle: Kontaktdichtekonzepte der Agenturen 1 bis 7, eigene Auswertung.

Auch die Dauer der beobachteten Gespräche entsprach in aller Regel den am jeweiligen Standort geltenden zeitlichen Vorgaben: Erstgespräche dauerten ca. eine Dreiviertelstunde, Folgegespräche durchschnittlich etwa eine halbe Stunde. Ohne Wert auf allzu lange Gespräche zu legen, maßen Kund/inn/en den Erfolg eines Gesprächs auch an dessen Dauer:

Kunde/in (K): Ich finde auch, es ist auch heute recht gut gelaufen. Finde ich jetzt so. Ja. Doch.

Interviewer/in: Und woran machen Sie das fest, dass es gut gelaufen ist?

K: Weil es sonst immer viel schneller ging. Kurz und bündig eigentlich, ja.

#### Kasten 4-4: Zeit für die Anliegen der Kund/inn/en

Das Evaluationsteam verfügte aus der wissenschaftlichen Begleitung des „Projekts Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN) über Daten zur Gesprächsdauer und Redeanteilen in 25 Beratungsgesprächen der Regel- und der Projektvermittlung mit Kund/inn/en in komplexen Profillagen aus der Zeit „vor BeKo“ (2008 und 2011). Sie werden nachfolgend den in der BeKo-Evaluation erhobenen Werten gegenübergestellt.

##### Gesprächszeit

	PINGUIN		BeKo		
	<u>Regel-AV</u>	<u>Projekt-AV</u>	<u>Regel-AV</u>	<u>Akademiker-T. Inga-Team</u>	
Erstgespräche	00:34:06	01:06:17	00:49:20	00:43:25	00:49:45
Folgegespräche	00:27:01	00:37:07	00:27:20	00:33:08	nur ein FG

##### Durchschnittliche Gesprächsanteile der Integrationsfachkräfte

	PINGUIN		BeKo		
	<u>Regel-AV</u>	<u>Projekt-AV</u>	<u>Regel-AV</u>	<u>Akademiker-T. Inga-Team</u>	
Erstgespräche	70%	66%	70%	66%	61%
Folgegespräche	58%	68%	68%	46%	nur ein FG

Im beobachteten Fall hatte das Erstgespräch im INGA-Team 41 Minuten gedauert, und der Kunde hatte über die Hälfte des Gesprächs bestritten. Nur in drei Gesprächen kamen Kund/inn/en länger zu Wort, obwohl das längste Erstgespräch in der Regelvermittlung immerhin eineinviertel Stunden dauerte. Die kürzeste beobachtete Vorsprache war jedoch nach

zehn Minuten beendet, und in diesem Gespräch war der Kunde/die Kundin nicht einmal zwei Minuten lang zu Wort gekommen.

### *Besondere Fallkonstellationen*

BeKo unterscheidet nach dem Status von Kund/inn/en, welches Beratungsformat – IBB oder OEB – gewählt werden soll, und Standardsequenzen werden jeweils für die Anwendung in Erst- und Folgegespräche beschrieben. In der Gesprächsanalyse fielen jedoch weitere Fallkonstellationen auf.

Von den Erstauftreten in Neufällen – Arbeitslosigkeit trat zum ersten Mal ein, Fachkraft und Kunde bzw. Kundin kannten sich nicht – wurden Wiederauftritte (26 von 49 beobachteten Fällen) zum einen deshalb unterschieden, weil es vorkommen konnte, dass die beiden Interaktionspartner/innen sich bereits früher begegnet waren (6). Zum anderen existierte in diesen Fällen in der Regel bereits ein Bewerberprofil mit einer Zielbestimmung bzw. einem Zielberuf, auf das Fachkräfte im ‚Erstgespräch‘ zurückgriffen. Je nachdem, wie lange der letzte Kontakt zurücklag, wiesen Gespräche in solchen Fällen häufig Merkmale von Folgegesprächen auf, weil Fachkräfte sich auf Vorvermerke in VerBIS und Kund/inn/en sich auf zurückliegende Beratungsepisoden beziehen konnten.

„So ein Zwischending zwischen Erst- und Folgegespräch“ konnte auch nach einem Fachkraftwechsel zustande kommen, regelmäßig also z.B. nach einer Überstellung von Kund/inn/en aus der allgemeinen Arbeitsvermittlung in ein INGA-Team (vier beobachtete Fälle). An einen in der Regelvermittlung begonnenen Beratungsprozess anzuschließen, beschrieb eine der beobachteten INGA-Fachkräfte als schwierig für beide Seiten, „weil Dinge sich wiederholen“ und viele Sachverhalte „quer aufgegriffen“ werden müssten. Dass die Fachkraft versuche, mit den neuen Kund/inn/en „ins Gespräch zu kommen“ und sie kennenzulernen, stoße nicht immer auf Verständnis, „weil eben die Kunden schon so viel von sich erzählt haben bei der Beratung unten.“

Auch Job-to-Job-Gespräche (16 Fälle, neun Erstauftritte, sieben Wiederauftritte) wiesen einige Besonderheiten auf: Beratungsgespräche in solchen Fällen enthielten häufig eine zusätzliche Sequenz, die über die unterschiedlichen gesetzlichen Verpflichtungen vor und nach der Arbeitslosmeldung aufklärte. Zudem ergeben sich aus den Vorgaben der örtlichen Agenturen für den Geschäftsprozess in diesen Gesprächssituationen für die Fachkräfte zusätzliche Klärungsfragen: Sie sollen sich auf die Bearbeitung vermittlerisch „potenzialreicher“ Job-to-Job-Fälle konzentrieren, d.h. solcher Arbeitsuchender, bei denen eine Arbeitslosmeldung wahrscheinlich ist und die rasche Aufnahme einer neuen Beschäftigung durch Beratungs- und Vermittlungsleistungen erreichbar scheint.<sup>75</sup> Für diese besondere Prognoseaufgabe gibt es kein Standardverfahren, und sie wird auch in den BeKo-Standardsequenzen nicht behandelt.

---

<sup>75</sup> Z.B.: Kundenkontaktdichterahmen für eine qualitative, integrationsorientierte Beratungs- und Vermittlungsarbeit in der AA 3. Stand: 7.6.2012.

### *Der PC im Gespräch*

Ob den Fachkräften eine „sinnvolle Einbindung“ des PC „in die Beratungssituation“ gelingt, und wann, wie intensiv und zu welchen Zwecken sie den oftmals allzu sichtbaren „Dritten“<sup>76</sup> im Gespräch nutzen, lässt sich aus verschriftlichten Gesprächen nur unvollständig rekonstruieren. Unmittelbar nach der Beobachtung von Gesprächen wurden daher Informationen zum Setting, zur Ausstattung und Möblierung der Beratungsbüros und zum Einsatz des PCs für die weitere Auswertung in Beobachtungsprotokollen schriftlich festgehalten.

Aus den Beobachtungsprotokollen geht hervor, dass der PC im überwiegenden Teil der Gespräche durchgängig zum Einsatz kam und nur in wenigen Sequenzen fehlte. Daten waren zu erfassen oder zu ergänzen, Stellensuchläufe fanden am PC statt, eine Eingliederungsvereinbarung musste formuliert und ausgedruckt werden. Folgegespräche waren weniger stark als Erstgespräche von der Arbeit am PC dominiert. Das Profiling beschränkte sich hier oft auf Korrekturen und Nachbesserungen und aus konkreten Nachfragen zu Beginn entwickelte sich schneller ein Gespräch.

Die übliche Ausstattung der oftmals kleinen Büroräume strukturiert offenbar die PC-Nutzung vor<sup>77</sup>. Die Fachkräfte müssen das vorgegebene Arrangement erst auflösen bzw. verändern, wenn sie sich an den Empfehlungen der Hintergrundmaterialien zu BeKo orientieren wollen. Nur eine der beobachteten Fachkräfte in der Arbeitsvermittlung führte ihre Gespräche an einem Besprechungstisch: Sie fand es „wesentlich angenehmer“, „mit den Leuten hier zu sitzen, als am Schreibtisch“ und nahm erst anschließend – manchmal nach Ende des Gesprächs – die Eintragungen am PC vor.

Waren Daten bereits vorhanden oder lagen aus früheren Episoden der Arbeitslosigkeit Informationen vor, fiel es den Fachkräften leichter, auf den PC zu verzichten. Je weniger Daten zu erfassen waren, desto mehr Zeit blieb ihnen für das eigentliche Gespräch, und desto aufmerksamer konnten sie sich ihren Kund/inn/en persönlich zuwenden. Insofern habe die Einführung der Arbeitspakete die Qualität der Beratung gegenüber früheren Jahren verbessert, weil eine bessere Vorbereitung möglich sei.

„Ich möchte den Kunden schon im Vier-Augen-Gespräch haben und nicht permanent am Computer gucken und klickern und mich von ihm abwenden. Das mache ich nicht so gerne. Das muss man natürlich, wenn man gar keine Information hat, sonst dauernd machen.“ (Fachkraft)

Zwar war auch für Fachkräfte, die den PC am liebsten „so wenig wie möglich“ eingesetzt hätten, seine Verwendung unvermeidlich.

„Wir haben hier einfach ein außerordentliches Maß an Datenaufnahme (...), und das heißt, die Gespräche zentrieren sich einfach in hohem Maße um unser System und weniger um den Kunden.“ (Fachkraft)

---

<sup>76</sup> Der Computer in der Beratung, BeKo Hintergrundmaterialien, Stand 27.12.2010

<sup>77</sup> Siehe dazu auch den Anhang zu: Der Computer in der Beratung, BeKo Hintergrundmaterialien, Stand 27.12.2010

Doch zeigen die kurzen Beobachtungsnotizen auch, dass es in hohem Maß vom persönlichen Stil der Fachkräfte abhing, wie intensiv der PC in jedem Einzelfall genutzt wurde und wie stark sich dies auf Gesprächsstruktur und Ablauf auswirkte.

Überwiegend am PC, alle Eingaben werden direkt gemacht, beim Schreiben der EinV sitzt die FK direkt vor dem PC ohne Blickkontakt zum Kunden. (Beobachtungsprotokoll)

Der PC ist die ganze Zeit im Einsatz, Monitor nicht zum Kunden gewendet. Ergebnis Stellensuchlauf wird vom PC abgelesen. (Beobachtungsprotokoll)

Bildschirm wird phasenweise so gedreht, dass der Kunde mitlesen kann. FK arbeitet relativ wenig am Bildschirm; Bildschirmphasen und Gesprächsphasen klar getrennt. (Beobachtungsprotokoll)

Das Gespräch wurde zunächst am Besprechungstisch geführt. Zur Bearbeitung des Profils und zu Stellensuchläufen wechselten die FK und die Kundin an den PC und arbeiteten gemeinsam am Bildschirm. Die EinV wurde wieder am Besprechungstisch unterschrieben. (Beobachtungsprotokoll)

Ein nicht zu umgehendes Problem bereitete die Erstellung der Eingliederungsvereinbarung. Hier entstanden in allen beobachteten Gesprächen – manchmal minutenlange – Gesprächspausen, in denen die Fachkräfte am PC arbeiteten, bevor sie ihren Kund/inn/en das Ergebnis vorlasen. Um ihren Kund/inn/en diese unangenehme Situation zu erleichtern, bot eine Fachkraft aus der Akademikervermittlung ihnen eine Zeitschrift mit Stellenanzeigen als Lektüre an: „Während ich das Protokoll schreibe. Schauen Sie doch einfach mal durch. (tippt) (19). Falls Sie etwas finden sollten, würde ich Ihnen das ausdrucken (tippt).“

„Das Ding ist ja so ein Trenner!“, urteilte eine Kundin, die an einer PC-Kasse gearbeitet hatte und den fehlenden Sichtkontakt aus eigener Erfahrung „sehr schlimm für den Kunden“ fand. Sie kannte die Situation, „dass ich immer versuche, so oder so dazwischen, dass ich den Kunden auch sehe“. Das beobachtete Gespräch beschrieb sie als „unruhig“, weil die Fachkraft „ja auch ganz viel auf einmal fuddeln“ wollte. Die Unterhaltung sei zu kurz gekommen („husch, husch, husch“), weil die Aufmerksamkeit der Fachkraft abgelenkt war:

„Der PC macht vieles kaputt. Der ist ja so wichtig, angeblich so wichtig, aber finde ich auch, nimmt sehr viel an persönlichem Empfinden weg. Für denjenigen, der bedient, und denjenigen, um den es geht.“ (Kundin)

Ein anderer Kunde deutete es zufrieden als Zeichen guter Vorbereitung, dass seine Fachkraft „halt nicht immer auf den Zettel geguckt hat oder in den Computer“. Dass genau diese Fachkraft sich seit den BeKo-Schulungen um einen direkteren Kontakt bemühte und Kund/inn/en bei der PC-Arbeit stärker einbezog, bestätigte sie im Nachgespräch:

„Wir sind jetzt so viel trainiert worden: Gerade auch dieses professionelle ... Nicht-hinter-dem-PC-verschwinden, sondern dieses offene Augen-in-Augen-Gespräch und dann hören. Hören, was sagt er, und das dann verarbeiten, und sobald ich am PC bin, ihm mitteilen, was man macht.“

## 4.2.2 Begrüßung und Standardsequenz „Beratungsanlass“

### 4.2.2.1 „Haben Sie gut hergefunden?“

Den „Einstieg in das Beratungsgespräch“ zu beobachten, war aufgrund der Besonderheit der Beobachtungssituation in den meisten Fällen nicht möglich. Dass eine dritte Person zugegen war und dass anfangs zudem Formalitäten im Zusammenhang mit der Aufzeichnung der Gespräche und den geplanten Nachbefragungen geklärt werden mussten, veränderte den Gesprächsbeginn. Und doch fiel gerade zu Beginn ein erster ‚BeKo-Effekt‘ ins Auge: „Haben Sie gut hergefunden?“, begrüßten Fachkräfte ihre Kund/inn/en nämlich nicht selten mit genau der Formel, die in den Detailkonzepten als Beispiel für den zugewandten Empfang eingeführt wird, und mit der auch einige Beratungsgespräche in den Schulungsfilmen beginnen.<sup>78</sup> Gesprächseröffnungen, in denen eine Abfrage zu Adressdaten und Telefonnummer dem eigentlichen Gesprächsbeginn vorausgehen, wurden dagegen nur in sechs der 76 Gespräche beobachtet.<sup>79</sup>

FK: Bevor wir loslegen können, müssten wir kurz die Daten, die bei uns im Computer hinterlegt sind, müssten wir kurz schauen, ob die aktuell sind.

In den meisten beobachteten Gesprächen überschritten sich der „Einstieg in das Beratungsgespräch“ und die Sequenz „Beratungsanlass“: Die Fachkräfte verzichteten z.B. darauf, in der Einstiegssequenz erst den zeitlichen Rahmen des Gesprächs abzustecken und nach der Anliegenklärung einen erneuten Vorschlag zur systematischen Weiterbearbeitung der angesprochenen Themen zu machen. Wo die Sequenz „Beratungsanlass“ beobachtet wurde, verbanden sie stattdessen die Information über die zu Verfügung stehende Zeit mit ihrer Darstellung des Vermittleranliegens zu einem konkreten Tagesordnungsvorschlag.

### 4.2.2.2 Sequenz „Beratungsanlass“

Für die Gesprächsanalyse galt die Sequenz „Beratungsanlass“ in Erstgesprächen nur dann als „vorhanden“, wenn sie sie entsprechend der in BeKo formulierten Qualitätsstandards mindestens dadurch gekennzeichnet war, dass die Fachkraft ihren eigenen Beratungsanlass veröffentlichte (zu den damit verbundenen Problemen: vgl. oben: 2.1.2), Kund/inn/en möglichst ausdrücklich nach deren eigenen Anliegen fragte und Transparenz über den geplanten inhaltlichen und zeitlichen Gesprächsverlauf herstellte. Fehlte eins dieser drei Merkmale, wurde die Sequenz als „teilweise vorhanden“ bewertet, wich der Gesprächsverlauf stark ab, weil zwei oder alle drei Elemente fehlten, galt die Sequenz als „nicht vorhanden“. In Folge-

---

<sup>78</sup> Es gibt weitere Hinweise darauf, dass BeKo-Begrifflichkeiten in die Beratung ‚einwandern‘. In den 2008 bis 2010 beobachteten 61 Vorsprachen im Projekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN) war etwa von „Transparenz“ nicht einmal die Rede. In den nach BeKo beobachteten Vorsprachen kommt der Begriff nun aber bereits einige Male vor („Wir wollen ja alles so ein bisschen transparent auch für Sie machen“, „damit das für Sie transparent wird“). Auch von „bestmöglicher Unterstützung“ ist neu die Rede („Dazu ist meine Aufgabe, Sie bestmöglich zu unterstützen.“ „Was tun wir, um Sie bestmöglich zu unterstützen?“)

<sup>79</sup> Übrigens wurde kein Gespräch beobachtet, in dem der „Umgang mit persönlichen Daten“ (IBB-AV SGB III/2: 281) gesondert erwähnt wurde.

gesprächen galt die Sequenz für die Analyse als vorhanden, wenn die Fachkraft das Gespräch mit einer Rekapitulation der Verabredungen aus dem Vorgespräch eröffnete, ggf. ein neues eigenes Anliegen erläuterte und Kund/inn/en nach deren Anliegen bzw. Gesprächswünschen für das bevorstehende Gespräch fragte.

Die nachfolgenden vier Beispiele stammen aus beobachteten Erstgesprächen. In den 43 analysierten Gesprächen kam die Sequenz „Beratungsanlass“ elfmal vollständig vor, in 15 weiteren Gesprächen fehlten einzelne Elemente, und 17-mal wurden Gespräche ohne die ausdrückliche Bestimmung des Beratungsanlass eröffnet.

#### **Qualitätsstandards „Beratungsanlass“ (IBB-AV SGB III/2: 289)**

- (1) Der Vermittler formuliert sein(e) Anliegen bzw. die aus seiner Sicht erforderlichen Themen für den Kunden verständlich.
- (2) Der Kunde erhält Gelegenheit, seine Situation zu schildern und – sofern vorhanden – sein(e) Anliegen einzubringen.
- (3) Der Vermittler „sammelt und strukturiert Informationen“ (zunächst ohne Bewertung).
- (4) Der Vermittler gibt seinen ersten Eindruck von der Ausgangslage an den Kunden zurück.
- (5) Der Vermittler macht das weitere Vorgehen transparent.

Ähnlich eindeutig wie in der folgenden Sequenz ließen sich die gesuchten Merkmale nur in sehr wenigen anderen Gesprächen nachweisen. Nach einer befristeten Berufstätigkeit im Ausland endete die Beschäftigung einer Kundin, die von der gleichen Fachkraft bereits vor der letzten Arbeitsaufnahme betreut worden war. Das ermöglichte beiden Gesprächspartner/innen, an frühere Kontakte anzuknüpfen:

#### **Beispiel 1: Beratungsanlass**

FK: Gut, dann möchte ich einfach erst mal ganz kurz besprechen, wie unser Gespräch ablaufen wird. Das ist eine normale Arbeitsvermittlung. Wir haben uns etwas länger nicht gesehen.

K: Mhm (bejahend).

FK: Was ja auch erst mal erfreulich ist. Sie hatten Arbeit.

K: Finde ich auch. (lacht)

FK: Ne? Wobei \*Ort\* natürlich ja auch sicherlich schön gewesen ist. Und es freut mich auch, dass Sie so relativ lange auch da gewesen sind.

K: Ja, mich auch.

FK: Also wie läuft das ab? Ne, wir werden ungefähr sechzig Minuten

K: Mhm (bejahend).

FK: brauchen.

K: Mhm (bejahend).

FK: Wir werden erst mal schauen, was sich an Ihren Fähigkeiten vielleicht verändert hat, an dem Status quo verändert hat. Sodass wir wissen: Wo stehen Sie? Ja? Und würden dann nochmal schauen: Wo wollen Sie hin? Ja? Und das auch nochmal ein bisschen wieder öffnen, sage ich mal.

K: Mhm (bejahend).

FK: Bislang waren Sie immer an der Hochschule. Ich kenne Ihre anderen Aktivitäten auch in \*Ausland\*, weiß ich ja auch Bescheid, ne? Und würden dann also gucken, wie

die Bundesagentur für Arbeit Sie unterstützen kann in der weiteren Vermittlungstätigkeit.  
(.) Ich/ haben Sie Fragen dazu oder möchten Sie?

K: Erst mal nicht, nee.

FK: Erst mal nicht, ne? Haben Sie ein besonderes Anliegen, wo Sie sagen, \*Fachkraft\*, das habe ich Ihnen heute mitgebracht und das möchte ich unbedingt besprechen?

Die Fachkraft umriss mit wenigen Stichworten („normale Arbeitsvermittlung“, „ungefähr 60 Minuten“) zunächst den allgemeinen Gesprächsrahmen. Die folgende Ankündigung eigener Anliegen für das Gespräch nahm die geplante Gesprächsstruktur, die sich an den drei Phasen des Prozessmodells orientierte, vorweg: Auf die Situationsanalyse („Wo stehen Sie?“) folgt eine Zielbestimmung („Wo wollen Sie hin?“), als Lösungsstrategie sollte dann erörtert werden, „wie die Bundesagentur für Arbeit Sie unterstützen kann in der weiteren Vermittlungstätigkeit.“ Schließlich erhielt die Kundin Gelegenheit, eigene Anliegen ebenfalls anzumelden. In ihrer Antwort bedeutete sie der Fachkraft, dass zwar noch „organisatorische Dinge“ zu klären seien – ihr fehlen einige Dokumente für die Meldung –, doch erwartete sie dabei keine Hilfe. Daraufhin ging die Fachkraft mit der Bemerkung „Gut, dann schauen wir mal ein bisschen in Ihre Fähigkeiten rein“ zum Profiling über.

In einem zweiten Beispiel fragte die Fachkraft ebenfalls ausdrücklich nach dem Anliegen ihrer Kundin, die daraufhin den Wunsch äußerte, über Fortbildungsmöglichkeiten zu sprechen. Doch obwohl es sich um ein Erstgespräch handelte und die Kundin, wie sie im Nachgespräch erzählte, „neu bei der Arbeitsagentur“ war („Für mich war das jetzt das erste Mal. Ich wusste ja gar nicht, wie das abläuft“), verzichtete die Fachkraft hier darauf, den Gesprächsrahmen und ihre eigene Tagesordnung zu veröffentlichen.

#### **Beispiel 2: Beratungsanlass (ohne Anliegen/Tagesordnung der Fachkraft)**

FK: Sie haben sich arbeitslos gemeldet, eben wie gesagt, zum 01.03. Ende Januar waren Sie hier, beziehungsweise haben bei uns im Service Center angerufen.

K: Nein, ich war hier. Ich war vor Ort. Ich habe erst angerufen und dann

FK: Ah, ja, genau. Sie waren erst im Service Center und dann

K: Ich habe mich einfach mal informiert und dann bin ich vorbeigekommen.

FK: Genau. Sie waren im Service Center, da haben Sie telefoniert, und dann im Februar sind Sie vorgesprochen, haben auch schon den Antrag auf Arbeitslosengeld bekommen. Genau. Haben Sie irgendwas Bestimmtes, was Sie mit mir heute besprechen möchten? Irgendwelche Fragen? Dass wir die gleich mit aufnotieren können.

K: Gut, was mich halt interessiert: Je nachdem, wie lange jetzt die Zeit ist, ob es da die Möglichkeit gibt, an irgendeiner Fortbildungsmaßnahme teilzunehmen. Also gerade eben innerhalb von meinem Beruf oder so, ob man da was machen kann oder nicht. Das wäre jetzt halt mein/

FK: Okay. Das hatten Sie auch da eingetragen. Also Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Da komme ich nachher dazu.

K: Das ist mir jetzt eingefallen, weil das was, was wirklich dann vom Interesse her, ob man in der Zeit, ob man die nutzen könnte, was zu machen.

FK: Was zu machen. Ja. Auf jeden Fall. Also ich frage immer gleich am Anfang vor einem Gespräch, ob irgendwelche Fragen da sind. Nicht, dass ich meine Sachen quasi

K: Ja, ja.

FK: abklopfe oder abkläre und dann gehen Ihre Fragen irgendwie unter oder so. Und deswegen, lieber klärt man das vorher. Okay. Das heißt, Frau \*K\*, Sie sind ja vom Arbeitgeber entlassen worden?



In einem anderen beispielhaften Job-to-Job-Gespräch erläuterte die Fachkraft dagegen sehr ausführlich ihr eigenes Anliegen und den voraussichtlichen Ablauf der Beratung, doch sie begann ihre Datensammlung hier, ohne geklärt zu haben, ob ihre Kundin ein eigenes Gesprächsanliegen mitbrachte.<sup>80</sup>

### **Beispiel 3: Beratungsanlass (ohne Klärung des Kundenanliegens)**

FK: Wie gesagt, wir machen heute mal ein frühzeitiges Erstgespräch. Weil wir das Ziel haben, Sie ja nahtlos in Arbeit zu bringen.

K: Okay.

FK: Ja. Also, praktisch eine nahtlose Anschlussbeschäftigung finden. Dazu ist meine Aufgabe, Sie bestmöglich zu unterstützen. Ja? (...) So, deswegen schon, wie gesagt, dieses frühe Gespräch. Zum Ablauf und zum Inhalt des heutigen Gesprächs kurz: Wir wollen die gemeinsamen fachlichen und, ja, persönlichen Stärken rausfiltern heute. Die Kompetenzen erarbeiten. Ja, eventuell vorhandene, ich sage mal, Hemmnisse, die der Vermittlung entgegenstehen, die wollen wir auch vielleicht heute mal besprechen. Gut. Integrationsziel letztendlich festlegen. Ja? Ihr Bewerberprofil wollen wir ins Internet stellen. In die JOBBÖRSE der Arbeitsagentur. In welcher Form können wir noch besprechen.

K: Okay.

FK: Ja, und die Möglichkeiten der Stellensuche, den Stellenmarkt beleuchten. Ich kann vielleicht noch ein paar Tipps geben, wie Sie hier, wie gesagt, nach Stellen schauen können. Wie der regionale Arbeitsmarkt hier zurzeit aussieht. Ja, das wäre so im Prinzip schon fast alles. Zum Schluss halten wir alles noch einmal in so einer Eingliederungsvereinbarung so ein bisschen zusammen. Da fassen wir dann alles noch einmal zusammen, ja?

K: Okay.

FK: Die Schwerpunkte, die wir heute so besprochen haben. Es wird dann, wenn Sie jetzt nicht schon in Arbeit gehen sollten, zwischenzeitlich, bis zum nächsten Gespräch, noch einmal ein Folgegespräch geben. Wir hatten uns eingangs schon einmal unterhalten im Vorfeld, dass es vielleicht so, ich sage mal, Anfang, Mitte November sein wird. So wäre es erst einmal rein, von der, ja, Abfolge her. Meine Bitte ist, vielleicht erzählen Sie mal kurz jetzt, aus was Ihre Tätigkeit bestand.

Im letzten Beispiel – eine Kundin meldete sich nach einer längeren Erkrankung arbeitslos – fehlt die Sequenz „Beratungsanlass“ weitestgehend. Vielmehr begann die Fachkraft, die die Kundin nur aus den Vorvermerken zum Fall kannte („Viele Sachen stehen ja da nicht drin von mir, denke ich“, sagte die Kundin im Nachgespräch), unmittelbar nach der Begrüßung mit der Überarbeitung und Vervollständigung des Bewerberprofils.

### **Beispiel 4: Beratungsanlass (fehlt)**

FK: Sie melden sich ja nach langer Arbeitsunfähigkeitszeit hier wieder oder nach einer Kur oder nach einer Reha-Maßnahme, einer medizinischen Reha, keiner beruflichen, einer medizinischen Reha melden Sie sich jetzt, wie gesagt, arbeitslos zum [Datum].

K: Genau.

FK: Und jetzt müssen wir gucken, wie es weitergeht. Aus Ihrem Lebenslauf konnte ich erkennen, dass Sie auch schon in verschiedenen Bereichen tätig waren. Sie hatten mal ursprünglich Fachverkäuferin gelernt im Obst- und Gemüsebereich.

---

<sup>80</sup> Dem weiteren Fortgang tat das in diesem Fall keinen Abbruch. Die Kundin bestätigte im Nachgespräch ausdrücklich, dass sie keine weiteren Fragen hatte. In anderen beobachteten Gesprächen war dies jedoch anders. Vgl. unten: 4.2.4.1.

Fachkräfte, die die Sequenz „Beratungsanlass“ vernachlässigen, haben sich BeKo nicht angeeignet – einen so eindeutigen Schluss lässt die Gesprächsanalyse nicht zu. Zumindest schien es nicht unabhängig vom Fall zu sein, wenn Gesprächseröffnungen gegenüber dem Muster der Standardsequenz verkürzt oder stark verändert wurden. In ‚echten‘ Erstgesprächen mit einer klaren Vermittlungsorientierung wurde die Sequenz häufiger vollständig beobachtet als in den folgenden Fallkonstellationen.

*Wenn Fachkräfte sehr viel wissen:* Waren Kund/inn/en zum wiederholten Mal arbeitslos und ihre Bewerberprofile gut gepflegt, hatten sie ihre Situation bereits im Arbeitspaket geschildert, dort vielleicht schon ein Gesprächsanliegen formuliert und aktuelle Bewerbungsunterlagen beigelegt, oder verfügten die Fachkräfte aus Lebenslauf und Vorvermerken über sehr viele Informationen, dann gab es aus ihrer Sicht für eine explizite Anlassklärung weniger Grund als in Gesprächen mit Neukunden. Sie nahmen entweder an, dass Kund/inn/en mit den institutionellen Verfahren vertraut waren („So ein bisschen kennen Sie das Prozedere hier schon“), oder sie waren bereits vor dem Gespräch zu einer ersten Falleinschätzung gekommen, die sie ggf. mit der ihrer Kund/inn/en abglichen.

*Wenn schon ‚alles klar‘ ist:* In Job-to-Job-Fällen besteht häufig eine Aussicht auf Weiterbeschäftigung, und wo diese Perspektive sehr wahrscheinlich schien, verzichteten Fachkräfte ebenfalls manchmal auf eine ausführliche Klärung von Anliegen und eine Darstellung der institutionellen Zielsetzungen.<sup>81</sup>

FK: Ja schön, dann hoffen wir natürlich auch, dass es ein bisschen heute pro forma ist, ne?

K: Ja, gehe ich mal von aus.

FK: Wollen wir aber trotzdem noch einmal eben die ganzen Daten aktualisieren, ne?

*Wenn Vermittlung nicht im Vordergrund steht:* Standen aus Sicht der Fachkräfte dagegen gesundheitliche Einschränkungen einer Vermittlung im Wege, meldeten Kund/inn/en sich aus einer längeren Krankheitsphase zurück, ging es um Rehabilitation oder hatten sie bereits einen Gesundheitsfragebogen ausgefüllt, dann wandten sich Gespräche – oft auch auf die Initiative der Kund/inn/en – schnell diesem zentralen Thema zu, ohne dass (weitere) Anliegen angesprochen oder geklärt wurden. In diesen Fällen wich der beobachtete Gesprächsverlauf auch in den weiteren Sequenzen am stärksten vom IBB-Detailkonzept ab.

#### 4.2.2.3 Anliegen der Fachkräfte

Wie bereits einige der Beispiele oben zeigen, führten Fachkräfte ihre Anliegen auf unterschiedliche Weise ins Gespräch ein. So war etwa die Fachkraft im ersten Beispiel offenkundig um alltagssprachliche und gut verständliche Formulierungen bemüht (und erfüllte damit einen weiteren BeKo-Qualitätsstandard), obwohl es sich bei der Kundin um eine sehr gebildete Frau handelte. Im dritten Beispiel ging die Fachkraft dagegen davon aus, dass ihre Kundin auch mit Fachbegriffen, die der Terminologie der BA entstammen, etwas anfangen konnte. Dass dies nicht vorausgesetzt werden kann und Begriffe wie „Integrationsziel“, „Bewerberprofil“, „JOBBÖRSE“ oder „Eingliederungsvereinbarung“ nicht allgemein geläufig sein

---

<sup>81</sup> In 10 der 16 beobachteten Job-to-Job-Fälle blieb es beim Erstgespräch.

müssen, zeigten allerdings Gesprächsbeispiele aus anderen Vorgesprächen, in denen viel später im Gesprächsverlauf Klärstellungen erforderlich wurden.

FK: Alles klar. Wie soll ich Sie in der JOBBÖRSE veröffentlichen? Anonym, oder voll?

K: Äh, ja, das habe ich wieder nicht so ganz verstanden. Was bedeutet jetzt noch einmal was?

FK: So, dann wird immer gefragt, wie Ihr Bewerberprofil, was wir beide jetzt hier gerade machen, wie das in der JOBBÖRSE veröffentlicht werden soll. Das haben Sie hier erst mal offen gelassen. War Ihnen nicht ganz klar, was da gefragt wird?

K: Irgendwie

FK: Konnten Sie nichts mit anfangen, ne?

Manche Unterschiede in der Darstellung von Vermittleranliegen ließen sich mit den unterschiedlichen Handlungsmodellen der Fachkräfte erklären. Während die Fachkraft in Beispiel 3 oben ihrer Kundin z.B. aktivierend „Tipps“ versprach, „wie Sie hier, wie gesagt, nach Stellen schauen können“ und damit indirekt deutlich machte, dass sie eine eigenverantwortliche Stellensuche erwartete, kündigten andere, eher vermittlungs- und dienstleistungsorientierte Fachkräfte ihren Kund/inn/en an, stellvertretend oder „zusätzlich“ „für Sie nach Stellen“ zu suchen:

FK: Es geht darum, dass wir jetzt schauen, inwieweit wir jetzt vorher Ihnen schon Stellenangebote anbieten können, damit die Arbeitslosigkeit im Idealfall gar nicht erst eintritt.

Direktiv arbeitende Fachkräfte machten unmissverständlich deutlich, dass sie allein die Regeln für das Gespräch setzten:

FK: Wir werden Ihre Daten anhand des eingereichten Arbeitspaketes abgleichen, besprechen und natürlich auch eine Bewerbungsstrategie erarbeiten.

K: Okay.

FK: Das heißt, wie, was können Sie tun,

K: Ja.

FK: um eine Stelle zu finden.

K: Ja.

FK: Wie sind Ihre Vorstellungen?

K: Ja.

F: wie sind unsere Vorstellungen?

K: Ja.

FK: Und zum Ende des Gespräches bekommen Sie dann auch noch mal die weitere Vorgehensweise schriftlich mit.

Andere Fachkräfte signalisierten ihren Kund/inn/en dagegen bereits in der ersten Gesprächssequenz, dass ihnen an einer koproduktiven Arbeitsweise gelegen war:

FK: Wir konzentrieren uns jetzt heute auf das, was eigentlich meine Aufgabe ist: nämlich den Punkt: Wie geht es weiter? Und das ist tatsächlich auch so zu verstehen. Wir sind also da offen in diesem Gespräch. Dieses Wie-geht-es-weiter kann alles Mögliche beinhalten. (...) Und das hängt jetzt davon ab, was wir heute einfach überhaupt an Themen abarbeiten, und wie wir uns dann aufstellen gemeinsam.

Und während die Fachkraft im ersten Beispiel den institutionellen Auftrag („wie die Bundesagentur für Arbeit Sie unterstützen kann“) hervorhob, gab eine andere Fachkraft an der gleichen Stelle ein persönliches Unterstützungsangebot ab:

FK: Ich würde erst mal Sie gern ein bisschen kennen lernen in beruflicher Hinsicht (...), um dann mit Ihnen zu schauen, wo es beruflich hingehen kann und wie ich Sie unterstützen kann.

In allen hier dargestellten Varianten entsprachen die beobachteten Sequenzen den Anforderungen der Beratungskonzeption. Doch je nachdem, ob Fachkräfte Unterstützungs- oder Kontrollfunktion höher gewichteten, ob sie direktiv oder koproduktiv arbeiteten, erhielten Kund/innen zu Gesprächsbeginn unterschiedliche Dienstleistungsversprechen und Hinweise darauf, wie sich die weitere Arbeitsbeziehung mit der Fachkraft gestalten würde.

#### *4.2.2.4 Anliegen von Kund/inn/en*

Als Qualitätsstandard für die Sequenz „Beratungsanlass“ gilt: „Der Kunde erhält Gelegenheit, seine Situation zu schildern und – sofern vorhanden – sein(e) Anliegen einzubringen.“ (IBB-AV SGB III/2: 289). Das IBB-Detailkonzept lässt offen, auf welche Weise dies geschehen soll. Als Möglichkeiten schlägt es direkte Fragen vor, Vermittler/innen können sich nachfragend auch auf Informationen aus dem Arbeitspaket beziehen oder Anliegen und Ausgangssituation gesprächsweise und mithilfe offener Fragen ermitteln (IBB-AV SGB III/2: 291).

Viele untersuchte Sequenzen zeigen, dass Fachkräfte gerade zu Beginn ihrer Gespräche bewusst versuchten, Kundenanliegen Raum zu geben, und zumindest bei denjenigen Vermittler/innen, die solche Passagen von sich aus als typisch für ihre Gespräche „nach BeKo“ beschrieben, kann dies als Ergebnis einer praktischen BeKo-Aneignung interpretiert werden. Es wurde in der Analyse aber auch deutlich, dass für Kund/inn/en unterschiedlich große Spielräume entstanden, mitgebrachte Themen zu platzieren, je nachdem, wie Fachkräfte die Anforderung der Beratungskonzeption umzusetzen versuchten.

Wählten Fachkräfte eine ausdrückliche Frage nach dem Gesprächsanliegen wie in den Beispielen 1 und 2 oben („Haben Sie irgendwas Bestimmtes, was Sie mit mir heute besprechen möchten?“), war es für Kund/inn/en am einfachsten, einen Gesprächswunsch zu äußern. Aus dieser Frage ergab sich für sie die Möglichkeit, mit einer Themenanmeldung unmittelbar Einfluss auf die Tagesordnung zu nehmen, die gerade verabredet wurde. Diese Chance bestand aber nicht, wenn Fachkräfte ihren Kund/inn/en ganz allgemein Fragerechte einräumten oder sie aufforderten, sie bei Bedarf gern mit Fragen zu „unterbrechen“:

FK: Heute geht es darum, dass wir jetzt alles in Ruhe mal durchsprechen, und was Sie so für Kenntnisse haben, was Sie suchen, damit ich eine Vorstellung bekomme. Und damit wir auch dann zusammen nach einer passenden Arbeitsstelle für Sie schauen können. Wenn es zwischenzeitlich irgendwelche Fragen gibt, irgendetwas unklar ist, bitte einfach die Fragen stellen.

FK: Ablauf wird im Prinzip heute so sein, dass wir Fragen, Anliegen Ihrerseits klären, dass wir schauen, ob wir noch Ergänzungen in Ihrem Profil vornehmen können, ich gegebenenfalls für Sie nach Stellen schauen könnte und gemeinsam gucken, wie es weiter geht.

Es wurde kein Gespräch beobachtet, in dem Kund/inn/en diesen Moment nutzten, um eine Frage einzubringen, zumal die Fachkräfte in der Regel fast im gleichen Atemzug zum nächsten Tagesordnungspunkt übergingen. Das folgende Gesprächsbeispiel, in dem eine Kundin immerhin versuchte, Gebrauch von dem ihr angebotenen Fragerecht zu machen, illustriert,

dass hinter der beobachteten Form einer unvollständigen Anliegenklärung auch die von den Fachkräften vielfach thematisierte Befürchtung stehen dürfte, das Gesprächsprogramm nicht in der zur Verfügung stehenden Zeit bewältigen zu können (vgl. oben: 4.1.6).

FK: Und wenn Sie Fragen haben noch zu dem, sage ich mal, dann können wir die ja

K: Ganz viele.

FK: Ganz viele?

K: Ganz viele.

FK: Hört sich interessant an.

K: Ja? (lacht)

FK: Hoffentlich sprengt es aber nicht den Rahmen vom Umfang her, sage ich mal.

K: Ja, das hoffe ich auch.

FK: Mhm. Wenn nicht, wie gesagt, wir machen auch noch ein weiteres Gespräch dort. Das wird auch nicht so zukunftsfern sein, sage ich mal, ja, wie gesagt, da können wir dann weitere Dinge auch dann im Einzelnen besprechen, ne. Ja?

K: Okay.

FK: Und aber wie gesagt, heute ist erstmal Hauptinhalt, dieses Stellengesuch erst mal zu erstellen, Ihre Sachen dort genau festzuhalten, die Sie mitbringen.

Die direkte Frage nach einem Gesprächsanliegen eignet sich besser als alle anderen Formen der Ansprache zur Klärung, ob Kund/inn/en den Wunsch haben, über eine ganz bestimmte Frage oder ein bestimmtes Thema – einen Fortbildungswunsch etwa oder die Passgenauigkeit einer angebotenen Stelle – zu sprechen. Sie ist aber nur bedingt dazu geeignet, Kund/inn/en zu einer Schilderung ihrer aktuellen Situation einzuladen, aus der sich weitere Hinweise auf Beratungs- oder Handlungsbedarf ergeben sollen. Auch Erzählaufforderungen, wie sie viele Fachkräfte statt einer Frage nach dem Anliegen für den Einstieg in eine Situationsanalyse wählten, ermöglichen es den Kund/inn/en, denen Rederechte gewährt werden, eigene Themen einzubringen.

FK: Vorab möchte ich Sie einfach bitten, erzählen Sie doch mal, wie ist es jetzt zur Arbeitslosigkeit gekommen.

FK: Sie haben sich gemeldet bei uns, weil Sie ein befristetes Arbeitsverhältnis haben.

K: Richtig.

FK: Erzählen Sie mal. Wissen Sie da jetzt schon was Neues?

Meist allerdings stellen solche Impulse auch einen spezifischen thematischen Bezug her. Richteten die beiden Erzählaufforderungen oben die Aufmerksamkeit der Kund/inn/en auf den Umstand der Arbeitslosmeldung bzw. der Weiterbeschäftigung, ergaben sich aus anderen Akzentuierungen der Fachkräfte andere Themen für die Kund/inn/en:

FK: Und bevor ich dann jetzt konkret werde, würde ich Sie ganz einfach mal fragen, (...) was ist im Moment, im Augenblick jetzt für Sie das Allerwichtigste? Im Hinblick darauf, das ist Ihr Ziel, das verfolgen Sie.

Dass Kund/inn/en in ihren Erzählungen immer nur auf das vorgeschlagene Thema eingingen, beschränkte den Ertrag dieser offenen Vorgehensweise. In den beobachteten Fällen machten die Fachkräfte „den Trichter“ nicht allzu weit auf, und sie schlossen ihn schnell wieder. Oft begannen sie nebenher bereits mit der Ergänzung der Bewerberdaten, und die Erzählungen der Kund/inn/en mündeten in vielen Gesprächen schon nach wenigen Sätzen in die nächste Sequenz, das Profiling.

Nur in wenigen Gesprächen versuchten Fachkräfte, eine Erzählaufforderung mit der Frage nach einem konkreten Anliegen zu verbinden:

FK: Ja. Also mir ist es lieb, wir haben jetzt eine halbe Stunde Zeit, wenn Sie mir – obwohl ich das Arbeitspaket erhalten habe, danke schön – noch mal aus Ihrer Sicht Ihre Situation schildern und mir sagen, wie es weitergehen soll und was Sie von uns möchten.

FK: Vielleicht nochmal aus Ihrer Sicht das Anliegen. Natürlich habe ich schon gesehen, Sie haben sich arbeitslos gemeldet. Aber einfach nochmal, ja Ihren Wunsch, mit dem Sie heute hergekommen sind.

Im zweiten Fall gab diese Form der Ansprache der verunsicherten Kundin Gelegenheit, von sich aus Gesprächsanliegen und Orientierungsfrage („ich bin halt schon so ein bisschen am Zweifeln, weil es irgendwie alles nichts wird“) zugleich zu präsentieren:

K: Ja, also ich bin Erzieherin, und ich habe verschiedene Krankheitsstellen, Vertretungsstellen gehabt bisher und verschiedene Vorstellungsgespräche immer wieder, aber/ Ja genau, jetzt halt auch wieder. Ich kann mir das bisher nicht vorstellen, was anderes zu machen. Ich habe zwar immer wieder überlegt, aber eigentlich ist das mein Beruf. Also, ich bin halt schon so ein bisschen am Zweifeln, weil es irgendwie alles nichts wird, und na ja, es ist auch schon so, dass sie teilweise sagen, ich bin zu unsicher. Und deshalb, sonst hätten sie mich in ein paar Stellen auch noch übernommen.“

#### *4.2.2.5 Gleich oder später bearbeiten?*

Wann und wie die Fachkräfte auf solche Anliegen eingehen, wenn sie zu Anfang eines Gesprächs eingebracht werden, sieht das IBB-Detailkonzept als erfolgskritisch an und rät daher, „stark im Vordergrund stehende Kundenanliegen“ sofort aufzugreifen, „da ansonsten die Gefahr besteht, dass der Kunde nicht in der Lage ist, sich auf das Beratungsgespräch einzulassen.“ Leistungsrechtliche Fragen oder weitere Themen, „die von anderen Fachkräften in der Arbeitsagentur bearbeitet werden“, sollen die Vermittler/innen dagegen „an die zuständigen Fachkräfte“ verweisen (IBB-AV SGB III/2: 295). In die Beobachtung einbezogene Fachkräfte, die auf Fragen, Anmerkungen und Vorschläge der Kund/inn/en eingingen und versuchten, diese zu klären oder in den Prozess einzubeziehen, begründeten dies ähnlich damit, dass viele Kund/inn/en sich auf ein zu stark durch die Anliegen der Agentur strukturiertes Gespräch nur schwer einlassen können, wenn ihnen eigene Anliegen „auf den Nägeln“ brennen. Hätten Kund/inn/en aber ihre „Fragen abgearbeitet“, seien sie anschließend „offener für die Dinge der Agentur“.

Eine solche Vorgehensweise wurde in einer Vorsprache beobachtet, deren erste Hälfte von zwei Themen dominiert war, die der Kunde einbrachte: Ohne der Fachkraft Gelegenheit zu einer Gesprächseröffnung zu geben, bekundete er gleich zu Beginn – vorwurfsvoll und provozierend – sein Unverständnis darüber, dass es keine Möglichkeit gebe, seine berufliche Qualifikation in der JOBBÖRSE abzubilden: „Gibt es nicht bei euch, obwohl es ein IHK-Beruf ist. Warum, verstehe ich nicht und werde ich auch in Zukunft nicht verstehen.“ Die Fachkraft erläuterte daraufhin nicht nur, wie die in der JOBBÖRSE verwendeten Berufsbezeichnungen ausgewählt werden, sondern ließ sich bereitwillig auch auf das Experiment ein („einen Versuch ist es immer wert“), mit dem Kunden nach geeigneten Angeboten zu suchen. Daraus entwickelt sich eine bereits in freundlicherem Ton geführte Profiling-Sequenz zur Qualifikation des Kunden, in deren Verlauf der Mann auf den eigentlichen Hintergrund seiner Empö-

zung zu sprechen kam: Nach einer unglücklich verlaufenen OP war er schwer erkrankt, „und euer Arzt hat es fertig gebracht, ich war in \*Ort\* zu einer depressiven Behandlung, nicht – untergebracht zwölf Wochen und im letzten Jahr war ich schon mal acht Wochen da, neun Wochen –, und der hat es fertig gebracht, mich gesundzuschreiben, obwohl ich da noch im Aufenthalt war.“ In der längeren Erörterung medizinischer und leistungsrechtlicher Fragen, die sich nun anschloss, ging die Fachkraft über die Empfehlung des Detailkonzepts hinaus. Da sich auch aus ihrer Sicht einige Ungereimtheiten ergaben, vor allem aber, weil „etwas schiefgegangen“ sein müsse, wenn jemand so „frustriert“ sei, bot sie dem Kunden an, sich klärend einzuschalten und versprach ihm „definitiv einen Rückruf von mir persönlich“: „Gut. Ich kümmere mich also um dieses Anliegen.“ Dass der Mann danach „zumindest gesprächsbereit wieder war“ und es gelang, zu einer Stellensuche überzugehen und ihm sogar einige Angebote auszuhändigen, erklärte die Fachkraft im Nachgespräch mit ihrer Bereitschaft, sich auf die „zwei Anliegen“ des Kunden einzulassen:

„Ich habe erst mal versucht, den Kunden da abzuholen, wo er sich selber befindet. Also, ich habe jetzt nicht versucht, meinen Stiefel durchzuziehen, sondern habe erst mal geguckt, ob ich da irgendwo ihn abholen kann, weil ich das Gefühl hatte, das ist auch in dem Fall nötig. (...) Ich musste erst mal versuchen, ihn irgendwo zu knacken, dass er dann mir wieder zuhört, egal, was ich da wieder erzähle.“

Für die koproduktiv arbeitende Fachkraft war dieses Gespräch eine Ausnahme. Meist ließen sich die Vorgaben der BA mit einer stark am Einzelfall orientierten Arbeitsweise „dummerweise nicht vereinen“:

„In seinem Fall ging das heute, so dass wir uns den Luxus leisten konnten. Habe ich aber nur eine halbe Stunde und muss eigentlich ein Profil, das war zum Glück ja da, erstellen, kann ich mich nicht so auf ihn einlassen. Da muss ich ja dann eher das durchziehen, was mein Arbeitgeber von mir erwartet.“

In der Regel griffen Fachkräfte die Themenanmeldungen und Fragen der Kund/inn/en (zum Teil mit einer klärenden Nachfrage) noch einmal auf, verwiesen deren Bearbeitung aber wie im Beispiel 2 oben („Da komme ich nachher dazu“) auf später und kamen im Verlauf des Gesprächs darauf zurück. Nicht in allen Gesprächen wurden Themen wieder aufgerufen, und es blieb offen, ob die Kund/inn/en keine weiteren oder erneuten Nachfragen stellten, weil ihre Anliegen für sie selbst inzwischen bedeutungslos oder nebensächlich geworden waren, oder ob sie aufgrund des Gesprächsablaufs keine Chance für eine neuerliche Problemanmeldung sahen.

#### *4.2.2.6 Haben Sie noch Fragen?*

Es gab in den beobachteten Gesprächen weitere typische Situationen, in der Kund/inn/en die Möglichkeit erhielten, eigene Anliegen einzubringen. Mit der Frage „Haben Sie (dazu) noch Fragen?“ wurde an den Übergängen zwischen Gesprächssequenzen die Chance für eine Thematisierung noch nicht geäußerter Anliegen eröffnet. Insbesondere in Gesprächen, in denen vorher wenig oder keine Gelegenheit für die Kund/inn/en bestand, ihre Anliegen einzubringen, oder die Fachkräfte die eingebrachten Anliegen bis dahin nicht aufgegriffen hatten, wurde dieser Moment als erste sich bietende Gelegenheit von einigen Kund/inn/en zu einer Problemanmeldung genutzt.

Im Job-to-Job-Gespräch mit einem psychisch beeinträchtigten Kunden hatte eine Fachkraft etwa verschiedene Beschäftigungsalternativen gemeinsam mit dem Kunden behutsam ausgelotet. Weil sie ihm jedoch zu Beginn des Gesprächs keine Gelegenheit gegeben hatte, eigene Themen anzusprechen, konnte er (s)eine Frage erst zum Ende des Gesprächs, nach einem Stellensuchlauf und vor der Eingliederungsvereinbarung, stellen:

FK: Haben Sie denn bis jetzt noch eine Frage?

K: Ähm, mit Selbstständigkeit wäre ich, glaub ich, nicht geeignet, oder? Wäre, glaub' ich, zu viel für mich, ne?

Überraschten Kund/inn/en ihre Vermittler/innen zu einem solchen Zeitpunkt des Gesprächs mit einer unerwarteten Information oder Frage, was nicht nur in diesem Fall beobachtet wurde, stellte sich in den Nachgesprächen fast immer heraus, dass hinter der spät vorgebrachten Frage ein wichtiges Beratungsanliegen stand und sie sehr wohl mit der Absicht in das Gespräch gegangen waren, dieses Thema anzusprechen. So erläuterte der Kunde im Nachgespräch:

K: Ja, ich wollte halt über, ich hatte dieses mit der Selbstständigkeit, dieses Konzept, was ich habe, hat mich sehr interessiert. Das wollte ich halt loswerden, ob es die Möglichkeit gibt und ob ich halt dafür geeignet bin oder nicht.

Doch wenn ein Anliegen erst zur Sprache kommt, während bereits die Eingliederungsvereinbarung erstellt wird, besteht die Gefahr für die Fachkräfte, dass unter Umständen das Gesprächsergebnis wieder aufgeschnürt werden muss. Hierfür fehlt ihnen in der Regel die Zeit, sodass als Lösung nur bleibt, solche Probleme ins Folgegespräch zu verschieben.

#### *4.2.2.7 Folgegespräche – man kennt sich*

Beratungsfachkräfte und Kund/inn/en gehen in Folgegespräche entspannter als in Erstgespräche. Die erste Hürde ist genommen. Für Kund/inn/en hat die Arbeitsagentur Gesicht und Namen bekommen. Die Grundlagen für eine personalisierte Arbeitsbeziehung sind gelegt, und allzu viele Förmlichkeiten auf beiden Seiten könnten ihren weiteren Aufbau beeinträchtigen.

Dass sich Kund/inn/en wie Fachkräfte um eine möglichst ‚natürliche‘ Gesprächssituation bemühen, erklärt vielleicht, warum die Sequenz „Beratungsanlass“ lediglich in sehr wenigen Folgegesprächen vollständig beobachtet wurde. Mit einer überwiegend eher knappen Rekapitulation knüpften die Fachkräfte in Folgegesprächen entweder an das Vorgespräch, an eine bestimmte Verabredung oder an einen Kontakt an, den es zwischendurch gegeben hatte. Was aber regelmäßig fehlte, war eine systematische Klärung der Frage, ob Kund/inn/en eigene Gesprächswünsche mitgebracht hatten. Nur in einem einzigen Folgegespräch – dem zum Beispiel 1 oben – wurde eine explizite Frage danach beobachtet. Und nur in wenigen anderen Gesprächen fiel eine Erzählaufforderung der Fachkraft so offen aus, dass sie (auch) als Aufforderung verstanden werden konnte, nun ein eigenes Anliegen vorzubringen.

FK: Gut, \*K\*, begrüßt hatten wir uns ja schon. Es geht noch mal weiter, sage ich mal, im Folgegespräch. Wir gucken, wie der aktuelle Stand ist vom letzten Gespräch. Das war ja, am [Datum] fand das statt. Und ja, telefonisch hatten wir uns mal (...) kurzgeschlossen, wo Sie gesagt haben, Sie hätten da was eventuell in Aussicht. Ich sagte: Gut, das kön-



nen wir heute alles besprechen, würde reinpassen noch mal zur Abrundung, sage ich mal. Ja. Am besten, Sie fangen mal an zu erzählen, was sich inzwischen ereignet hat.

Da es Hauptanliegen der Fachkräfte war, Kund/inn/en im Rahmen der Nachhaltung ausführlich zum Stand ihrer Bewerbungsbemühungen zu befragen, schadete das dem Gelingen der Gespräche meist nicht. Ihre Berichtspflicht verschaffte Kund/inn/en zugleich das Rederecht, und damit Gelegenheit, im weiteren Verlauf Themen oder Fragen anzusprechen.<sup>82</sup>

So erhielt eine Fachkraft bereits im Vorfeld eines Folgegesprächs mit einem Mann, der eine Ausbildung als Lagerist anstrebte und im Erstgespräch einen Bildungsgutschein für eine Schulungsmaßnahme erhalten hatte, Kenntnis, dass eine betriebliche Erprobung geplant war. Sie nutzte dies als ‚Aufhänger‘ für die Rekapitulation:

FK: Sie sind ja hier einer meiner Kunden, die im Leistungsbezug stehen, aber auch als Hauptziel haben, einen Ausbildungsplatz zu bekommen. (...) Sie haben ja eine Anfrage gestellt, dass Sie eine Trainingsmaßnahme machen können, hier in \*Ort\*. Was ist daraus geworden? Das wäre, Sie hatten gesagt, das wäre ja in der Bäckerei?

K: Ja, in \*Ort\* war das.

FK: In \*Ort\*.

K: und das wäre als Bäckereifachverkäufer. Also, ich hatte mich da auf einen Ausbildungsplatz beworben.

Der kurze Anstoß genügte, um den jungen Mann zu einer Erzählung anzuregen. Er schilderte nun, wie es zur Bewerbung gekommen war und berichtete, dass der Arbeitgeber ihm eine Beschäftigung im Nebenverdienst angeboten hatte. Mit einem Beratungsanliegen, das den Übergang zu einer Erörterung von Handlungsoptionen bildete, schloss er seinen Bericht ab:

K: Und dann haben wir ja das mit der Weiterbildung gemacht, dieser Fortbildung. Und das fängt ja jetzt am 25. an. So.

FK: Für den Bereich Lager/Logistik, damit wir die Türen da offen haben. Und Gabelstaplerschein.

K: Ja. Deshalb. Das ist das, was ich ja jetzt wissen möchte. Ich bin am Hin-und-her-Überlegen, ob ich da jetzt anfangen, diese 450 Euro zu machen, oder ob ich in die Weiterbildung gehe.

Wie für Erstgespräche gilt aber trotz positiver Gegenbeispiele auch für Folgegespräche, dass es zu einer direkt an die Kund/inn/en gerichteten Bitte, Gesprächsanliegen zu äußern und Tagesordnungspunkte anzumelden, wenig Alternativen gibt. Insbesondere, wenn bei der Aufforderung zum „Rapport“, wie es eine Fachkraft nannte, eher der Kontroll- als der Unterstützungsaspekt im Vordergrund steht und sich, wie im folgenden Beispiel, aus einer offenen Frage eine eindringliche Befragung entwickelt, können Fachkräfte keinesfalls mehr sicher davon ausgehen, dass wichtige Anliegen von selbst zur Sprache kommen werden.

FK: So, \*K\*, und noch da?

K: Also ich muss erst mal. Sie wollten ja meine Bewerbungsdinge sehen.

FK: Ja, das gucke ich mir gleich an. Ich würde ja gerne mal wissen, wie das, diese Vorstellungsrunde, wie das gelaufen ist?

K: Ah. Das ist jetzt

---

<sup>82</sup> In Folgegesprächen haben Kund/inn/en wesentlich größere Gesprächsanteile als in Erstgesprächen, vgl. oben: 4.2.1.

FK: Waren Sie hier zu dieser Veranstaltungsrunde?

K: Ja. Und gerade auch, zum Schluss ist ja noch mal eine Liste rum gegangen. Also es sollte ja jeder vor seinem Namen ein Kreuz machen, damit die wissen, welche Leute sich wirklich, also auf welche Leute sie wirklich zurückgreifen können. Und da haben ganz viele kein Kreuzchen gemacht. Ich habe da meins gemacht. Aber bis heute noch keine

FK: Haben signalisiert, dass Sie gleich zur Verfügung stehen sozusagen?

K: Aber bis heute hat keiner

FK: Keine Rückantwort?

K: Ich hatte auch, ich hatte auch angerufen. Und die haben gesagt, die würden sich melden.

FK: Und jetzt hat sich bisher keiner gemeldet?

K: Bis jetzt noch keiner gemeldet.

FK: Und das war jetzt nur so eine allgemeine Info-Runde, wo Sie teilgenommen haben?

K: War erst mal eine In-, eine Informationsveranstaltung mit Bewerbung abgeben. Da habe ich meine Bewerbung auch abgegeben gehabt, aber da hat sich bis heute noch keiner

FK: Und ein Einzelgespräch hat nicht stattgefunden?

K: Da hat sich bis jetzt noch keiner gemeldet. Ich habe da auch angerufen, aber da hat sich bis jetzt noch gar keiner gemeldet, wo ich mich schon beworben habe.

Besonderheiten wurden erneut bei Gesprächen mit Kund/inn/en beobachtet, bei denen aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen die Vermittlungsperspektive unklar war. Fachkräfte eröffneten das Gespräch in solchen Fällen besonders offen und gaben sich Mühe, zunächst das aktuelle Befinden ihrer Kund/inn/en zu ermitteln („\*K\*, wie geht es Ihnen?“). In Gesprächen, in denen ein ärztliches Gutachten bzw. das Gutachten des Berufspsychologischen Service eröffnet wurden, blieb das Rederecht in der Eingangssequenz dagegen auch im Folgegespräch zunächst bei den Fachkräften, und erst nach dem Verlesen des Textes erhielten die Kund/inn/en Gelegenheit, sich ebenfalls zu äußern.

FK: Eingeladen hatte ich Sie ja jetzt noch mal, um Ihnen heute auf jeden Fall das Ergebnis noch vorzulesen von der Begutachtung durch den berufspsychologischen Service. Wir hatten das ja eingeleitet, um einmal zu schauen, wie Ihre Kenntnisse generell ausreichen, um eine Umschulung im kaufmännischen Bereich oder eben als Gesundheits- und Krankenpfleger erfolgreich absolvieren zu können. Wie gesagt, ich werde Ihnen das einfach heute jetzt vorlesen und wenn Fragen Ihrerseits bestehen, können wir da noch mal drauf eingehen, dann.

#### **4.2.3 Die „Gesamteinschätzung“**

Die Sequenz der „Gesamteinschätzung“ soll komplexe Funktionen für das Beratungsgespräch erfüllen: Auf der Ebene der Gesprächsorganisation schließt sie die erste Phase der Situationsanalyse ab und leitet zur zweiten Phase des Prozessmodells, der „Zielfindung“ über (Gesprächsorganisation). Sie bilanziert zusammenfassend die Ergebnisse des Profiling und der Standortbestimmung. Auf der Inhaltsebene nehmen die Agentur für Arbeit bzw. die Fachkraft Stellung zum Fall, und ihren Kund/inn/en bietet sich die Möglichkeit der Entgegnung: Wie ist die Ausgangslage zu bewerten, und welche Arbeitsmarktchancen gibt es (Inhaltsebene)? Auf der Beziehungsebene profiliert die Sequenz Fachkräfte damit auch als kundige und kompetente Arbeitsmarktexpert/inn/en, deren fachlicher Autorität Kund/inn/en trauen und deren Führung sie sich anvertrauen können. Und ohne dass Kund/inn/en dies bemerken müssen, werden weitere Festlegungen getroffen: etwa zur Profillage und damit z.B. auch zur ferneren Kontaktdichte oder zu Fördermöglichkeiten (Verwaltungsverfahren).

#### **Qualitätsstandards Gesamteinschätzung (IBB-AV SGB III/2: 352)**

- (1) Der Vermittler formuliert strukturiert und nachvollziehbar die Ressourcen, Stärken und Handlungsbedarfe.
- (2) Der Vermittler formuliert eine fundierte Einschätzung der Integrationschancen und ggf. erforderliche Interventionen zur Steigerung der Integrationschancen.

In der Gesprächsanalyse wurde im ersten Schritt nach Sequenzen gesucht, in denen Fachkräfte im Sinne der BeKo-„Gesamteinschätzung“ eine Bewertung der individuellen Ausgangssituation von Kund/inn/en mit einer Einschätzung zu deren Arbeitsmarkt- und Integrationschancen verbanden. Dabei interessierte auch die Art und Weise, in der Fachkräfte dann Stellung nahmen: Würdigten sie „ganz gezielt die Stärken und Ressourcen“ ihrer Kund/inn/en, und hoben sie Stärken „explizit“ hervor (IBB-AV SGB III/2: 352)? Erst im zweiten Schritt wurde gefragt, an welchen Stellen des Gesprächs die Fachkräfte diese bilanzierenden Einschätzungen und Stellungnahmen abgaben und was sich daraus unter Umständen für den Gesprächsverlauf ergab.<sup>83</sup> Denn nach den Selbstauskünften der Fachkräfte war einerseits damit zu rechnen, dass die Standardsequenz in einigen Gesprächen ganz fehlen würde, andererseits war zu erwarten, dass entsprechende Stellungnahmen nicht zwingend dem Profiling folgen mussten, sondern auch an anderen Stellen im Gespräch vorkommen konnten (vgl. oben: 4.1.5).

Tatsächlich fehlte eine Stellungnahme in der beschriebenen Form in etwa einem Drittel der Erstgespräche (14) ganz. In 29 Gesprächen fanden sich dagegen zum Teil sehr kurze, zum Teil längere Sequenzen, in denen Fachkräfte (Gesamt-)Einschätzungen abgaben.<sup>84</sup>

Nicht immer gingen sie dabei auf die Ergebnisse des Profiling im Detail ein. War aus ihrer Sicht alles „klar“, konnte die Gesamteinschätzung knapp und summarisch ausfallen:

FK: Ja, ich denke, der Weg ist eigentlich soweit klar in Ihrem Fall. Examierte Altenpflegerin, Vollzeit, sucht Stelle. Arbeitgeber suchen händeringend Altenpflegerinnen. Ich denke, das wird was.

Andere Fachkräfte griffen wie im folgenden Beispiel, das aus dem Erstgespräch mit einer jungen Fachangestellten für Bäderbetriebe stammt, bestimmte Aspekte aus der vorhergegangenen Erörterung wieder auf:

FK: Gut, ja, ich denke mal, von den Kenntnissen her, die Sie in der Ausbildung erworben haben, passt es. Auch von den allgemeinen handwerklichen Kenntnissen, die Sie haben, dass Sie da, denke mal, ganz gut aufgestellt sind. Ja. Gut, so von den Arbeitsmarktchancen gibt's wahrscheinlich jetzt nicht so viele, haben Sie wahrscheinlich schon mal geschaut, (...) dass es nicht so viele Schwimmbäder gibt, die suchen. Das wissen Sie wahrscheinlich auch.

K: Ja. Schon.

FK: Und gut, das einzige Problem, das ich ein bisschen sehe, ist das mit Auto.

---

<sup>83</sup> Folgegespräche wurden in diese Analyse nicht systematisch einbezogen, da eine Gesamteinschätzung in diesen Gesprächen nicht mehr notwendig vorgesehen ist.

<sup>84</sup> Keine der beobachteten Fachkräfte hob im Nachgespräch eine dieser Gesprächspassagen als BeKo-typisch hervor.

K: Ja.

FK: Mit der Mobilität, weil ich hab auch vorhin schon mal geschaut: Die Schwimmbäder sind im Landkreis verteilt, und da wäre es super, wenn Sie ein Auto hätten, um da eben hinkommen zu können. Das sehe ich als Einziges.

Zwei charakteristische Merkmale der beobachteten Gesamteinschätzungen können als Zeichen einer BeKo-Aneignung gedeutet werden. Zum einen wiesen Fachkräfte, wie in den Schulungen eingeübt, häufig auf den bilanzierenden Charakter ihrer Aussagen zum Ende einer längeren Datensammlung ausdrücklich hin („wenn ich das an der Stelle mal zusammenfasse zwischendurch“, „okay, dann fasse ich noch mal kurz zusammen“). Als zweiten wichtigen „Aspekt von BeKo“ bezeichnete eine Fachkraft im Nachgespräch neben den Zusammenfassungen „das positive Hervorheben noch mal“. Es war in vielen Gesamteinschätzungen gut beobachtbar, dass sich Fachkräfte bemühten, Kund/inn/en positiv zu verstärken und ihnen ein anerkenndes Feedback zu ihren Fähigkeiten zu geben.

FK: Ich sehe, Sie haben eine sehr gute spezielle Ausbildung.

FK: Das was Sie schon an Eigenbemühungen unternommen haben, ist alles positiv. (...) Also für mich ist an der Stelle erst mal alles gut. Positiv.

FK: Um es noch mal auf den Punkt zu bringen: Vor mir sitzt eine (...) 24-jährige, junge Frau, gut ausgebildet, breit gefächert ausgebildet, auch aufgestellt, bereits mit mehreren Jahren Berufserfahrung, hat bereits regionale Mobilität demonstriert, ist mobil, kerngesund und zielstrebig bei der Suche nach adäquaten Lösungen. Sie sind eine Muster-Kundin der Agentur für Arbeit.

#### 4.2.3.1 Viele Varianten: Wann ist es Zeit für die Gesamteinschätzung?

Die Beispiele oben stammen aus den sieben Vorsprachen, in denen die kurze oder längere Sequenz der Gesamteinschätzung eine Situationsanalyse endgültig abschloss. In den 22 anderen Gesprächen, in denen ähnliche Stellungnahmen vorkamen, hielten Fachkräfte sich weniger eindeutig an die BeKo-Sequenzstruktur.

In zwei Gesprächen gaben die Fachkräfte ihre Einschätzung auf der Grundlage des vorliegenden Arbeitspakets bereits *vor dem Profiling* ab. Die Fachkraft im folgenden Beispiel beriet eine Kundin, die als Verkäuferin in einer Bäckerei arbeitete und von der bekannt war, dass sie aus familiären Gründen früher schon einmal eine Ausbildung in der Pflege abgebrochen hatte.

FK: So, ich würde gerne einmal dazu natürlich Ihren Werdegang aufgreifen. Sie sind ja jetzt derzeit im Verkauf tätig, Bäckerei.

K: Hm, ich möchte aber nicht mehr in den Verkauf.

FK: Okay, das war meine nächste Frage.

K: Das war nur eine Notlösung gewesen.

FK: Genau, weil, das wäre meine Frage gewesen, was möchten Sie

K: Pflege machen

FK: In die Pflege.

K: Wieder in die Pflege.

Ohne ihre Datensammlung fortzuführen, griff die Fachkraft nun das Stichwort der Kundin auf:

FK: Man macht sich ja vorher auch seine Gedanken. Wir haben ja vorher die Info, dass wir den Termin halt haben. Ich habe das gesehen, dass Sie in der Altenpflege gearbeitet haben und natürlich auch da schon die Ausbildung begonnen haben. Der Arbeitsmarkt ist vorhanden. Pflegekräfte werden gesucht. Das brauche ich Ihnen nicht sagen, ne. Es ist wirklich ein Mangel an Pflegekräften. Und wie Sie jetzt auch angesprochen haben, es ist natürlich ein Helfersektor, ne. Also man müsste Sie nach dem jetzigen Stand (...) deswegen ist meine Frage ganz konkret. Könnten Sie sich denn vorstellen, Frau \*K\*, dass Sie noch mal die Ausbildung machen?

Im zweiten Fall legte eine junge Doktorandin der Fachkraft auf deren Eröffnungsfrage hin ihre Bewerbungsunterlagen vor und erläuterte ihren Plan für den beruflichen Einstieg „in Richtung Entwicklungszusammenarbeit oder Entwicklungsländerforschung“. Die Fachkraft lobte die Kundin für die „tolle Leistung“ der Dissertation. Sie sah die Unterlagen durch und gab eine klare Einschätzung ab:

FK: Es gibt Stellen auf dem Gebiet, auf dem Sie sich bewerben wollen, insgesamt ist aber die Situation für Diplom-Geografen schwierig. Ja? Da ist einmal die Vermarktung die eine Sache: Alle kommen eigentlich unter, wenn sie sich bundesweit bewerben. Sie haben jetzt (blättert in Unterlagen) den Radius in der Mobilität schon ausgeweitet auf \*Ort 1\* und \*Ort 2\*.

K: Ja, da sind halt so die Stellen.

FK: Und international. Es muss bei Ihrem Ziel so sein, ja? Ja, es ist so. Man kann sich eigentlich da kaum aussuchen, wo man hin will, man muss der Stelle hinterher reisen.“

Einerseits handelte es sich bei diesen beiden Gesprächen um Fälle, in denen BeKo Sorgfalt anmahnt. Versäume es die Fachkraft, „vermittlungsrelevante Aspekte zu erheben oder zu vertiefen“, bestehe „die Gefahr einer fehlerhaften Beurteilung“ (IBB-AV SGB III/2: 357), und einer Gesamteinschätzung fehlt dann die Grundlage. In den beiden beobachteten Gesprächen lagen den Fachkräften jedoch Vorinformationen vor, sie hatten keine fachlichen Einwände gegen die Ziele, die ihre Kundinnen formulierten, waren imstande, die Arbeitsmarktgegebenheiten sicher zu beurteilen und sahen daher auch keine Veranlassung, mit ihrer Stellungnahme zu warten.

In drei Gesprächen gaben Fachkräfte *frühzeitig im Gespräch eine erste Einschätzung* ab und wiederholten, verstärkten und akzentuierten diese *nach Abschluss des Profilings*. Im einen Gespräch, einem Fall mit hohem Orientierungsbedarf, folgte die ‚zweigeteilte‘ Gesamteinschätzung der BeKo-Logik einer zunehmenden Konkretisierung von Integrationszielen. In zwei weiteren Vorsprachen zielte das gestufte Vorgehen darauf, absehbare Konflikte um den Zielberuf zu begrenzen und das Gewicht der fachlichen Gesamteinschätzung zu erhöhen.

In einem solchen Gespräch machte ein Kunde gleich zu Beginn der Vorsprache seine beruflichen Prioritäten deutlich:

K: So. Und ich habe den Berufszweig gewechselt, weil, das ist mir zu viel Stress in der Altenpflege. Ich kann das nicht mehr so. Das ist die Fließbandabfertigung gewesen morgens im Altenheim. Und ich würde auch gerne wieder in den Behindertenbereich, in die Behindertenbetreuung oder in andere medizinische Berufe, wenn das möglich ist mit meinem Berufszweig.

Für die Fachkraft, die sich später zwar bereit zeigte, alternative Arbeitsfelder im Stellengesuch zu berücksichtigen, die aber vor allem verhindern wollte, dass ihr Kunde den Bereich

der Altenpflege kategorisch ausschloss, war dies Anlass, mit einer frühen Einschätzung im Gespräch ihre Position zu markieren.

FK: Gut. Diesbezüglich, was die Altenpflege angeht, sind Sie natürlich hochqualifiziert.

K: Ja, hab ich mir gedacht (lacht kurz).

FK: Sie sagen selber schon, der Arbeitsmarkt, der ist sehr gut. Der Arbeitsmarkt im Bereich, Schwerpunkt dann in der Pflege von Behinderten, Betreuung von Behinderten, Wohngruppen ist sicherlich schwieriger, so dass Sie das dann gegebenenfalls alternativ verfolgen könnten. Das werden wir aber gleich dann noch mal näher soweit dann erörtern, wie es weiter gehen kann.

Im Anschluss an diese Sequenz vervollständigte sie mit dem Mann sein Bewerberprofil, und am Ende der Datensammlung bestätigte der Kunde erwartungsgemäß, er sei „grundsätzlich im Bereich der allgemeinen Pflege (...) ja doch schon relativ fit.“ Ohne dass es jetzt zur angekündigten Erörterung kam, wiederholte die Fachkraft ihre frühe Einschätzung und schloss die Gesamteinschätzung mit einem Vorschlag zum Integrationsziel ab:

FK: Es ist sicherlich sinnvoll aufgrund des Arbeitsmarktes, dass Sie den Fokus auf den Bereich Altenpflege legen und auch die Bewerbungen dann parallel laufen lassen im Bereich Pflegefachkraft für Menschen mit Behinderung.

K: Mhm (zustimmend).

FK: Dass Sie das eben als paralleles Ziel weiter verfolgen, Sie haben ja immer die Möglichkeit, selbst wenn Sie jetzt als Altenpfleger erst mal wieder eine Tätigkeit gefunden haben, sich parallel weiter zu bewerben für diese Tätigkeit, dann gegebenenfalls die Stelle zu wechseln. Ziel ist es ja, dass Sie eben so schnell wie möglich einen neuen Arbeitgeber haben. Ihr Werdegang, der ist relativ lückenlos, Sie haben wenn dann überhaupt nur kurze Zeiten der Arbeitslosigkeit, das ist natürlich auch ein positiver Aspekt. (...) Gut. Dann würde ich mit Ihnen gemeinsam als Ziel Fachkraft beziehungsweise Altenpfleger festhalten und im Stellengesuch auch entsprechend so aufnehmen.

In drei weiteren Gesprächen gingen *Gesamteinschätzung und Zielbestimmung fast nahtlos ineinander* über. In der Vorsprache mit der verunsicherten Erzieherin (vgl. oben: 4.2.1) kam die Fachkraft nach dem Profiling und der gemeinsamen Begutachtung der Bewerbungsunterlagen auf die anfängliche Problemanmeldung zurück und machte einen zusammenfassenden Vorschlag, der in einem schnellen Schritt zur Erörterung von Lösungen überleitete:

FK: Also, es gib erstmal von mir so die Einschätzung, dass ich sage, fachlich ist was da. Berufserfahrung ist da. Für die Vermittlung als Erzieherin sehe ich da jetzt keine großen Hemmnisse. Wenn Sie aber für sich noch das Anliegen haben zu sagen ‚Ich merke, das hat an der ein oder anderen Stelle nicht so gut geklappt‘, auch bei anderen Stellen in der Vergangenheit, dann würde ich Ihnen neben der Vermittlung, neben der Unterstützung bei der Arbeitssuche eben auch noch ein Beraterisches Angebot machen hier im Hause.

K: Das ist cool, ähm toll.

FK: Ja. Ja. Dann würde ich sagen, wenn wir vielleicht in beide Richtungen gehen. Wollen wir erst nach Stellen gucken oder soll ich Ihnen erst das Beratungsangebot vorstellen?

Liegt die „Gesamteinschätzung“ gleich zu Beginn ‚auf der Hand‘, besteht sie in der oben beschriebenen Form aus mehreren Teilen oder fällt sie mit einem Vorschlag zum Ziel unmittelbar zusammen: sie behält bis zu diesem Zeitpunkt im Gespräch – und trotz der Abweichung von der BeKo-Sequenzstruktur – immer eine ihrer wichtigsten Funktionen. Sie stellt Transparenz darüber her, inwieweit die Einschätzungen der Fachkräfte mit denen ihrer Kund/inn/en übereinstimmen (IBB-AV SGB III/2: 352), und sie eröffnet Kund/inn/en damit die ‚letzte Gele-

genheit', ihre eigene Perspektive einzubringen oder Informationen zu ergänzen oder zu korrigieren, bevor Ziele endgültig festgelegt werden.

Auch wenn es im Fall des Altenpflegers oben Zweifel geben kann, ob die Fachkraft wirklich alle „vermittlungsrelevanten Aspekte“ berücksichtigt hatte<sup>85</sup>, so bestand für den Kunden zu diesem Zeitpunkt im Gespräch noch Gelegenheit, seinerseits Stellung zur Einschätzung der Fachkraft und damit Einfluss auf die Festlegung des Integrationszieles zu nehmen. In der Einschätzung, dass die Agentur für Arbeit ihn bei der „Umorientierung“ nicht unterstützen werde, verzichtete er zwar auf Einwände: „Die wollen einen immer eigentlich in seinem Beruf unterbringen, den man gelernt hat. Alles andere muss man sich halt initiativ bewerben.“

Andere Kund/inn/en nutzten aber an der gleichen Stelle die gebotene Möglichkeit. In ihrer Gesamteinschätzung zu den Integrationschancen einer Bürokauffrau kam eine Fachkraft z.B. zum Schluss, dass die Kenntnisse ihrer Kundin diese vor allem für eine Tätigkeit im Vertrieb qualifizierten:

FK: Ich würde wahrscheinlich wirklich eher den Vertriebsbereich mit rein nehmen. Weil ich habe, wenn ich mir jetzt die Kenntnisse, Fähigkeiten angucke, da ein bisschen mehr. Buchhaltung wäre jetzt nicht ganz passend, da fehlen einfach Kenntnisse.

Dem widersprach die Kundin sogleich mit einer eigenen Einschätzung: „Ja, da will ich aber hin.“ Tätigkeiten im Vertrieb böten nur kurzfristige Perspektiven und entsprächen ihrem Profil nicht. Stellen gebe es dagegen genug, wenn sie Kenntnisse in der Buchhaltung vorweisen könnte: „Nach alldem, was an vermittelbaren Stellen da ist, das ist einfach eine Grundlage, ja?“ Ein testweise durchgeführter Suchlauf („Wir schauen uns erst mal den Arbeitsmarkt an“, schlug die Fachkraft vor), bestätigte die Einschätzung der Kundin. Daraufhin nahm die Fachkraft eine Neubewertung vor:

FK: Wie gesagt, mit der Bürokauffrau, so richtig zufrieden bin ich damit nicht. Weil es auch einfach gar nicht zu den Kenntnissen und so wirklich passt, die wir jetzt alle aufgenommen haben. Die sind zwar auch mit bei, aber vom Prinzip her sehe ich hier eigentlich bei Ihnen eher noch mehr Potenzial als eine Bürokauffrau eigentlich haben muss, haben soll. Richtig.

In den Gesprächen, in denen Fachkräfte ihre Einschätzung dagegen zum Teil erst lange nach der Festlegung von Zielen abgaben – vor oder nach einem Stellensuchlauf, vor oder nach der Eingliederungsvereinbarung –, fehlte die Möglichkeit einer solchen Erörterung, und die Gespräche unterschieden sich damit nur wenig von Vorsprachen, in denen diese Zwischenbilanz ganz fehlte. Die späten Gesamteinschätzungen, von denen Fachkräfte auch in Interviews gesprochen hatten, fielen zum Gesprächsende eher aufmunternd aus („Ich denke schon, dass Sie gute Chancen haben, auch eine Stelle zu finden. Lassen Sie sich durch diese Absagen nicht entmutigen“). Die ihnen zugedachte Abstimmungsfunktion erfüllten sie aber nicht.

---

<sup>85</sup> Im Nachgespräch machte er etwa noch einmal deutlich, wie außerordentlich belastend die Arbeit in der Altenpflege für ihn war („das ist Stress, Stress, Stress, Stress, Stress. Und Druck von hinten“).

#### 4.2.4 Die Phase der Zielfindung

Mit der Zielfindung soll nach BeKo erst begonnen werden, wenn die erste Phase der Situationsanalyse abgeschlossen ist und Fachkräfte auf dieser Grundlage zu einer umfassenden Falleinschätzung gekommen sind. Die zwei Standardsequenzen, die zur zweiten Phase des Prozessmodells gehören – „Diskussion Integrationsziele“ und „Festlegung des Integrationsziels“ – müssten bei Fachkräften, die sich BeKo angeeignet haben, dem „Profiling“ bzw. ihrer „Gesamteinschätzung“ folgen.<sup>86</sup>

BeKo-Verantwortliche und Fachkräfte hatten in Interviews allerdings auch problematisiert, dass Ziele häufig zu früh festgelegt würden und spätestens die Entscheidung für einen Zielberuf im Profiling eine Festlegung geradezu erzwingen. Die Sequenzanalyse ging daher zunächst der Frage nach, wann, von wem und auf welche Weise Ziele in die beobachteten Gespräche eingeführt wurden. Wann schien für Fachkräfte der richtige Zeitpunkt gekommen, Ziele zu erörtern, und wie verhielten sie sich zu Zielen, die Kund/inn/en präsentierten? Entsprach die beobachtete Gesprächsstruktur den BeKo-Standardsequenzen, und wie ließen sich Abweichungen erklären?

##### **Qualitätsstandards „Diskussion Integrationsziele“ (IBB-AV SGB III/2: 364)**

- (1) Der Vermittler hat – möglichst gemeinsam mit dem Kunden – die Entwicklung der Integrationsziele unter Berücksichtigung der arbeitsmarktlichen Realitäten (mit Priorität auf Integration) vorgenommen.
- (2) Das Kundenprofil aus Phase I ist als Grundlage für die Diskussion der Integrationsziele vom Vermittler berücksichtigt worden.

##### **Qualitätsstandards „Festlegung Integrationsziele“ (IBB-AV SGB III/2: 369)**

- (1) Der Vermittler bezieht den Kunden bei der Festlegung auf das spezifische Integrationsziel ein.

Unabhängig von ihrer Stellung im Gespräch wurden die Gesprächssequenzen zur Zielfindung darüber hinaus inhaltsanalytisch ausgewertet. Denn die Beratungskonzeption lässt für die IBB zwei mögliche Verläufe zu. In der ersten Variante gelingt den Fachkräften und ihren Kund/inn/en auf der Grundlage eines geteilten Problemverständnisses, das in Phase 1 des Prozessmodells erarbeitet wird, eine einvernehmliche Festlegung auf ein gemeinsames Ziel. Der gesetzliche bzw. institutionelle Auftrag an die Fachkräfte wird nur in diesem Fall durch einen persönlichen Dienstleistungsauftrag eines Kunden oder einer Kundin erweitert, und die Aktivitäten beider Interaktionspartner/innen sind von nun an am gleichen Ziel ausgerichtet. Im Einklang mit BeKo steht aber auch die zweite Variante, in der es beim gesetzlichen Auftrag allein bleibt, weil sich Fachkräfte und Kund/inn/en nicht auf ein Ziel einigen können. In diesem Fall legen Fachkräfte das Ziel einseitig fest. Kund/inn/en wird daneben freigestellt, auch ein anderes Ziel als das durch die Fachkraft bestimmte zu verfolgen, sofern sie den

---

<sup>86</sup> In Folgegesprächen ist eine erneute Zielfestlegung nur in bestimmten Fallkonstellationen vorgesehen. In diesem Abschnitt werden daher erneut insbesondere die 43 beobachteten Erstgespräche ausgewertet.



vorgeschriebenen Mitwirkungsverpflichtungen im Hinblick auf das „Hauptintegrationsziel“ (IBB-AV SGB III/2: 374) nachkommen. Fachkräfte sollen sich nach BeKo bei diesem ‚ungünstigen‘ Verlauf zwar dennoch um einen persönlichen Auftrag bemühen, indem sie „dem Kunden ein Beratungsangebot unterbreiten und auf die Möglichkeit der Mitführung verweisen“, und auf dieser Grundlage könnte zumindest ein auf die Beratung zu alternativen Zielen bezogenes „Arbeitsbündnis“ zustande kommen. Es ist aber auch möglich, dass sich die Dienstleistung der Arbeitsagentur im weiteren Verlauf auf den Nachweis offener Stellen im festgelegten Zielberuf beschränkt, während Kund/inn/en ihre Erwerbsbemühungen ausweiten, um der Agentur gegenüber die geforderten Bemühungen nachweisen zu können, während sie zugleich – ohne dabei beraterische oder vermittlerische Unterstützung zu erhalten – eine andere Suchstrategie verfolgen und nach anderen Stellen suchen.

An der Zielfestlegung entscheidet sich für Kund/inn/en demnach, in welchem dominanten Beteiligungsformat gearbeitet wird, und ob es hier zu einer „Enttäuschung“ kommt (IBB-AV SGB III/2: 374), wirkt sich entscheidend auf die Arbeitsbeziehung zwischen Fachkraft und Kunden bzw. Kundin aus. In Mittelpunkt der Analyse standen daher Aushandlungsprozesse und ihr Ergebnis: Kam es zu einer Aushandlung in dem Sinne, dass institutionelle und individuelle Zielsetzungen gegeneinander abgewogen wurden? Wurde den Kunden/inn/en das Recht auf eigene Ziele zugestanden oder galt die in den Standardsequenzen verankerte Festlegung, dass die Fachkräfte unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktrealtäten die Vorgaben machen (IBB-AV SGB III/2: 373)? Wichen Fachkräfte vom Verfahren ab, das BeKo vorschlägt, machten sie die Gründe für eine einseitige Festlegung transparent und unterbreiteten sie ein weiter gehendes Beratungsangebot? Und wie stellen sich diese Aushandlungsprozesse aus Sicht der betroffenen Kund/inn/en dar?

#### *4.2.4.1 Wann im Gespräch werden Ziele festgelegt?*

„War ganz wichtig für mich, diese Zielrichtung zu wissen, damit wir gut zusammenarbeiten können“, bestärkte in einem beobachteten Gespräch eine Fachkraft ihren Kunden. Auf ihre Frage hin, wie er denn vorhabe, sich zu vermarkten, hatte er gleich zu Beginn der Vorsprache seine beruflichen Pläne erläutert:

K: Ja, ich habe ja eigentlich erst mal gedacht, dass ich was anderes machen möchte außer Einzelhandel. Da habe ich mich ja ein bisschen umgeschaut, habe gemerkt, dass die da doch nicht so, auch von der Bezahlung her nicht so wirklich gut sind wie ich jetzt zum Beispiel bei \*Arbeitgeber\* hatte. Ich bewerbe mich jetzt auch wieder beim Einzelhandel. Also ich versuche schon, da im Lebensmittelbereich reinzukommen.

Ziele sollen zwar erst in der zweiten Phase der Beratung diskutiert werden, sie wurden aber keineswegs erst zu diesem Zeitpunkt ins Gespräch eingeführt. Sich möglichst früh über Ziele zu verständigen, entsprach vielmehr im weit überwiegenden Teil der beobachteten Vorsprachen sowohl den Interessen der Fachkräfte wie den Erwartungen von Kund/inn/en: In etwa zwei Dritteln der Gespräche thematisierten Kund/inn/en zu einem frühen Zeitpunkt von sich aus ihre beruflichen Ziele, in einem Drittel der Gespräche wurden sie von Fachkräften erfragt. Nur in wenigen Gesprächen (sieben von 43) wurden die Sequenzen der Erörterung und Festlegung von Zielen wie aus dem ‚BeKo-Lehrbuch‘ beobachtet. In der Analyse kristallisierten sich zwei wesentliche Gründe dafür heraus, dass insbesondere die Diskussion der

Integrationsziele zwischen Fachkräften und Kund/inn/en häufig bereits während der ersten Phase des Gesprächs begann und „allgemeine Zielvorstellungen“ von da an in mehreren Schritten „in konkrete Handlungsziele“ (GL SGB III/2: 68) überführt wurden.

Wenn Fachkräfte in ihren Gesprächseröffnungen davon sprachen, „wie es weitergehen“ oder „wohin es gehen“ soll, dann musste dies Kund/inn/en nicht näher erläutert werden. Von vornherein ist in der IBB der spezifische Themenbezug klar. Oft hatten Kund/inn/en schon mit der Arbeitslosmeldung Unterlagen eingereicht – etwa ein detailliert ausgefülltes Arbeitspaket, Bewerbungsunterlagen oder eine Übersicht offener Bewerbungen –, aus denen ihre beruflichen Ziele und die Suchrichtung hervorgingen. Es gehörte zur Vorbereitung der Fachkräfte, sich mit diesen Unterlagen zu beschäftigen, und wenn sie sich gemeinsam mit Kund/inn/en über deren aktuelle Bewerbungsunterlagen beugten, dann setzte die Erörterung geeigneter Suchstrategien auch ein Wissen um die dahinterstehenden Ziele voraus. Kund/inn/en brachten eigene Pläne oder Überlegungen mit, die sie Fachkräften im Rahmen der Situationsanalyse vortrugen, wenn es darum ging, die infrage kommenden beruflichen Optionen zu identifizieren. Längst nicht immer waren sie ‚unbeschriebene Blätter‘ für die Agentur für Arbeit. In vielen der beobachteten Fälle lagen Vorvermerke vor, und es war selbst nach einer Unterbrechung der Arbeitslosigkeit durch Erwerbstätigkeit naheliegend, dass Fachkräfte und Kund/inn/en in der weiteren Fallbearbeitung auf die früher bereits vereinbarten Ziele zurückkamen. In einem Fall hatte ein Kunde zunächst Grundsicherungsleistungen beantragt, und die Fachkraft stieß während des Profilings auf ein Bewerberprofil, das bereits im Jobcenter angelegt worden war. In die ‚unechten‘ Erstgespräche nach einem Wechsel ins INGA-Team einer Agentur brachten Kund/inn/en die Ziele aus der allgemeinen Arbeitsvermittlung mit. Und in Job-to-Job-Fällen erübrigte sich die Diskussion von Zielen weitgehend, wenn eine Weiterbeschäftigung in Aussicht stand. Zum einen lagen also Ziele oft schon ‚auf dem Tisch‘, wenn ein Gespräch begann, und ohne ihre Berücksichtigung wären viele Situationsanalysen unvollständig geblieben.

Zum anderen gingen nicht nur Fachkräfte, sondern auch ihre arbeitslosen Kund/inn/en in aller Regel davon aus, dass der Korridor möglicher Zieloptionen durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingeschränkt war („Sie wollen halt, dass du eine Arbeit aufnimmst, auch wenn man 10 Euro mehr als das Arbeitslosengeld verdient“). Weil in der IBB die Sicht der Fachkräfte auf die „arbeitsmarktlichen Realitäten“ über die Zulässigkeit von Kund/inn/en-Zielen entscheidet (vgl. oben 2.1.2), musste beiden Interaktionspartner/inne/n daran gelegen sein, Übereinstimmungen, aber auch mögliche Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen und bestehende Aushandlungsspielräume auszuloten.

Bei einer PTA, die darüber nachdachte, sich während ihrer Arbeitslosigkeit weiterzubilden und einen entsprechenden Wunsch vorbrachte („je nachdem, wie lange jetzt die Zeit ist, ob es da die Möglichkeit gibt, an irgendeiner Fortbildungsmaßnahme teilzunehmen“), vergewisserte sich die Vermittlerin daher:

FK: Aber das Ziel ist, dass Sie auch wieder im Beruf als PTA in Teilzeit eine Stelle finden?

K: Wäre jetzt schon mein Ziel. Ja.

Und einer Fachkraft, die nach der Begrüßung ankündigte, im Rahmen des Gesprächs ein Bewerberprofil erstellen zu wollen und ihre Kundin auf erste Bewerbungsbemühungen ansprach, erklärte die Kundin, eine Zahntechnikerin und zahnmedizinische Prophylaxeassistentin, ‚vorsorglich‘:

K: Meine Ambitionen gehen jetzt dahin, dass ich versuche, mich irgendwie selbstständig zu machen. Also dahingehend habe ich mich ein bisschen belesen und sehe da ganz große Chancen. (...) Bevor wir da nämlich jetzt große Profile anlegen oder so.

Fachkräfte reagierten mit schnellen Interventionen, wenn sie zur Einschätzung kamen, dass Kund/inn/en Ziele verfolgten, die sie im Rahmen der IBB möglicherweise nicht zulassen durften. Und wenn auch der Plan der Kundin, die sich im eben beschriebenen Fall selbstständig machen wollte, keineswegs vorschnell verworfen, sondern im weiteren Verlauf des Gesprächs konkretisierend diskutiert wurde, sah sich die Fachkraft zunächst einmal zu einer klarstellenden Belehrung über die rechtlichen Rahmenbedingungen veranlasst:

FK: Ja, Vermittlungsvorrang. Also vermitteln in eine versicherungspflichtige Beschäftigung hat Vorrang vor Förderung durch die Arbeitsagentur.

K: Aha, okay.

FK: Das ist, wie gesagt, ein neuer Aspekt seit 28.12. vorherigen Jahres. Und da müssen wir vorher drauf hinweisen, nicht, dass Sie alles vorbereiten, Sie reichen alles ein und dann sagen wir: Also tut mir Leid, wir haben hier so viel Stellen, der Arbeitsmarkt gibt das gar nicht her, dass wir Sie zusätzlich fördern. Wir sind ja auf Wirtschaftlichkeit bedacht. Wissen Sie, was ich meine? Wir geben hier Geld aus, werden ja auch vom, ich sage mal, von unserer vorgesetzten Dienststelle kontrolliert, ob wir da Gelder für Förderung ausgeben, obwohl es gar nicht notwendig ist, weil, na ja, der Arbeitsmarkt ist positiv. Die Kunden könnten im Prinzip, ja, auch in eine versicherungspflichtige Beschäftigung.

Auf die Erläuterung einer anderen Kundin, sie habe sich vor allem „aus versicherungstechnischen Gründen“ arbeitslos gemeldet, wolle aber in Kürze ein Studium aufnehmen, reagierte eine Fachkraft gleich zu Gesprächsbeginn ebenfalls mit einer längeren Belehrung, die einerseits Transparenz über den rechtlichen Rahmen herstellte, andererseits aber den zugelassenen Zielkorridor markierte:

FK: Wenn Sie gemeldet sind, ganz sicher haben Sie den Versicherungsschutz. (...) Sie müssen uns aber auch zur Verfügung stehen. Weil sonst greift das nicht. Zur Verfügung stehen heißt: Wir gehen im Moment davon aus, ne, wir haben jetzt zwar noch nichts Schriftliches, aber dass im Oktober das Studium beginnt. Oktober, da haben wir jetzt noch den August, wir haben noch den September, und dann wissen wir noch nicht so genau, denke ich mal, wann da alles startet. Das heißt, Sie können – oder sogar noch für die Hälfte vom Juli – in den zweieinhalb Monaten zum Beispiel eine befristete Stelle annehmen. Und müssten dann auch, wenn Sie sagen, ok, ich möchte hier gemeldet bleiben, ich möchte das, was ich erwirtschaftet habe, auch den Krankenkassenschutz irgendwo in Anspruch nehmen, für uns verfügbar sein. Und aktiv auch eine befristete Stelle suchen.

Ebenso wie die oben (4.2.3.1) beschriebene Version einer ‚zweigeteilten‘ Gesamteinschätzung, mit der eine Fachkraft einem Altenpfleger deutlich machte, dass sie eine Stellensuche ausschließlich in der Behindertenbetreuung nicht mittragen würde, stellen solche Interventionen Warnsignale an Kund/inn/en dar. Ein möglicher Zielkonflikt wird vorläufig nur angedeutet, und Kund/inn/en können ihn abwenden, indem sie einlenken. Nicht zugelassene Ziele

werden zunächst markiert und erst im weiteren Verlauf eines Gesprächs schrittweise ausgeschlossen.

### *Dokumentation von Kenntnissen folgt der Zielfestlegung*

Wenn in den beobachteten Gespräche Situationsanalyse, Diskussion der Ziele und Zielfestlegung nicht in der ‚richtigen‘ BeKo-Reihenfolge erschienen, hatte dies noch einen weiteren Grund. Sowohl nach der Lesart von 4PM wie auch nach BeKo benötigt schon das Profiling einen „Zielberuf“ als „Bezugspunkt“, „da Integrationschancen nicht generell, sondern immer nur in Bezug auf einen bestimmten Beruf bzw. einen spezifischen Marktausschnitt beurteilt werden können.“ (IBB-AV SGB III/2: 299) Für die paradoxe Anforderung, das Profiling auf der Grundlage eines Zielberufs, aber noch ohne Ziel durchführen zu müssen, fanden einige Fachkräfte eine elegante Lösung. Sie nutzten den Umstand, dass nicht das gesamte Profiling, sondern eigentlich nur Sequenz I-02a zu den berufsbezogenen „Qualifikationen und Fertigkeiten“ eine Orientierung am Zielberuf voraussetzt. Statt mit dieser Sequenz zu beginnen, wie die Beratungskonzeption es vorschlägt, ging es in der Situationsanalyse vieler Fachkräfte zunächst gesprächsweise um den erlernten Beruf und die letzte berufliche Tätigkeit. Vor allem aus der Beschreibung bisheriger Bemühungen schlossen die Fachkräfte auf Interesse und Motivation<sup>87</sup> (Sequenz I-02c). Sie erfragten und erörterten gesundheitliche Probleme (Sequenz I-02c) oder Rahmenbedingungen (Sequenz I-02d) wie die eingeschränkte Mobilität einiger Kund/inn/en. Auf dieser Grundlage legten sie (mit oder ohne Gesamteinschätzung) jetzt den Zielberuf und die grundsätzliche Zielrichtung fest und gingen erst dann zur – EDV-gestützten – Erhebung von Qualifikationen und Fertigkeiten über, die sie damit erklärten, dass nun ein Stellengesuch angelegt und veröffentlicht werden müsse. Das fertig bearbeitete Profil war in den meisten Fällen Ergebnis der zweiten Gesprächsphase.

Ungeeignet kann dieses Vorgehen allerdings in Fällen sein, in denen sich aus der konkreten Bearbeitung von Kenntnissen Hinweise auf gravierende qualifikatorische Defizite ergeben, die zu einer Neubewertung des Ziels führen müssten. Solche Fälle wurden aber nicht beobachtet, in einigen der beobachteten Fälle waren auch qualifikatorische Probleme (z.B. fehlende PC-Kenntnisse) bereits im Zusammenhang mit den zuletzt ausgeübten Tätigkeiten angesprochen worden.

### *Zielvereinbarung und Stellengesuch*

Eine Zielvereinbarung fehlte in keinem Gespräch, sie fiel in den meisten beobachteten Gesprächen aber – wie bei der PTA oben – sehr kurz aus. Es wurde bereits beschrieben, dass Fachkräfte ihre Gesamteinschätzung häufig mit einem Vorschlag zur Zielbestimmung schlossen, und in einer Reihe von Fällen leiteten sie damit zugleich die abschließende Bearbeitung des zu veröffentlichenden Stellengesuchs ein, in dem die bereits verhandelten Gesprächsergebnisse protokollierend festgehalten wurden:

---

<sup>87</sup> In fast zwei Dritteln der Nachgespräche erklärten Fachkräfte, welchen Eindruck sie von der Motivation ihrer Kund/inn/en gewonnen hatten und wie sie zu ihrer Einschätzung kamen: „Auch wenn nicht jetzt so Massen an Arbeitsstellen da sind, soll sie ruhig mal initiativ tätig werden. Was sie auch schon gemacht hat. Von dem her erscheint sie mir sehr motiviert.“

FK: Und dann gehen wir einmal noch in Ihr Stellengesuch, ich werde dann den Schweißer jetzt herausnehmen, nehmen wir den Helfer Reinigung mit auf,

K: Okay.

FK: Ja? (Tippen) (8) Und wir nehmen den Helfer im Lager erst mal mit auf schon mal, (...) ja?

K: Okay.

FK: Ist das so in Ihrem Sinne erst mal? Sind Sie damit einverstanden?

### *Fehlende Anliegenklärung*

In mehreren Gesprächen ließen sich Irritationen bei der Zielbestimmung oder sogar Zielkonflikte darauf zurückführen, dass Situationsanalyse und Anliegenklärung unvollständig geblieben waren.

Ein Kunde hatte seine Ausbildung zum technischen Zeichner beendet, war aber im Ausbildungsbetrieb nicht übernommen worden. Der Vermittlungsfachkraft legte er zu Beginn der Vorsprache Bewerbungsunterlagen zu seinem Ausbildungsberuf vor, woraus diese ohne weitere Erörterung schloss, dass der Kunde auch eine Stelle als technischer Zeichner suchte. Nach Abschluss des Profilings zu beruflichen Kenntnissen fragte sie ihn sogar ausdrücklich nach dem Ziel der Arbeitsaufnahme im erlernten Beruf:

FK: Ist auch die Richtung, die Ihnen gefällt, wo Sie sagen, da möchte ich

K: Ja.

FK: jetzt auch wieder Arbeit finden?

K: Genau.

FK: Okay, wunderbar.

Erst nachdem die Fachkraft daraufhin das entsprechende Stellenprofil angelegt hatte, brachte der Kunde jedoch sein eigentliches bzw. sein alternatives Ziel vor: Er habe noch keine Bewerbungen versandt, da er sich für den Besuch einer weiterführenden technischen Schule beworben habe.

Das Problem, dass die Fachkraft viel zu spät von diesem Plan des Kunden erfuhr, hätte durch eine bessere Anliegenklärung sowie eine gründlichere Diskussion der Ziele vermieden werden können. Denn wie der Kunde im Nachgespräch erläuterte, war er mit der Absicht ins Gespräch gegangen, der Fachkraft von seinem Plan zu berichten. Sie aber forderte ihn zu Beginn lediglich auf, Zwischenfragen zu stellen („Wenn es zwischenzeitlich irgendwelche Fragen gibt, irgendetwas unklar ist, bitte einfach die Fragen stellen“) und begann sogleich mit der Aktualisierung der Stammdaten. Die Fachkraft nahm das Hauptziel des Kunden nun zwar noch zur Kenntnis, kehrte aber auch nicht zur Situationsanalyse zurück. Sie erfuhr daher nicht, dass der Kunde ziemlich sicher davon ausgehen konnte, eine Zusage der Schule zu erhalten. Weil sie ihm weniger gute Chancen gab, als er sie tatsächlich hatte, blieb sie bei der einmal eingeschlagenen Richtung: Das Ziel des Kunden lief danach eher implizit mit, während die Bewerbungsperspektive explizit besprochen wurde.

In einem anderen Fall traf eine Vermittlerin auf einen jungen Arbeitslosen, der sich schwer tat, seine Ziele ausdrücklich zu formulieren. Dass er im erlernten Beruf als Fliesenleger nicht mehr unbedingt tätig sein wollte, hatte sie zwar bereits dem Arbeitspaket und einem Vorgespräch entnommen, in dem er eine alternative Tätigkeit als Lagerarbeiter ins Gespräch

brachte. Und auch, als sie ihn Gesprächsbeginn ausdrücklich nach seiner beruflichen Perspektive befragte, waren in seiner zögerlichen Antwort Zweifel mitgeklungen:

FK: Was haben Sie sich so vorgestellt?

K: Na ja, entweder halt den Fliesenlegerberuf halt weiter oder, ja, was sonst, ja. Wüsste ich jetzt nicht.

Ohne dem indirekt vorgebrachten Beratungsanliegen weiter nachzugehen, schloss die Fachkraft aber, dass der sehr überraschend gekündigte Kunde Angst hatte, keine Stelle zu finden; und weil er ihr für eine Lagerarbeit „eigentlich zu schade“ war, wie sie im Nachgespräch erläuterte, habe sie ihm „klar gemacht, dass er erst mal versuchen sollte, in seinem Beruf Berufserfahrungen zu erlangen. Weil wenn er jetzt schon in einen anderen Beruf abdriftet, nur weil er denkt, dass er nichts findet, dann ist das schade um diesen Beruf, weil ich ja weiß, dass der so gesucht wird.“ Da sich der Kunde dazu indifferent verhielt, entstand bei der Fachkraft der falsche Eindruck einer Zielkongruenz, und die Suche im Ausbildungsberuf wurde vereinbart.

In der zweiten Vorsprache stellte sich heraus, dass der junge Mann sich auf die zugesandten Stellenvorschläge nicht beworben hatte: „Das war nach Hin-und-her-Überlegen irgendwie dann doch nicht mehr so mein Fall, Fliesenleger“. Auch aus gesundheitlichen Gründen könne er nicht im Ausbildungsberuf arbeiten und habe jetzt eine Nebentätigkeit in einem Betrieb aufgenommen, wo er vielleicht auch als Kraftfahrer Chancen auf eine Festanstellung hätte, wenn die Agentur den Erwerb des LKW-Führerscheins fördern würde. Die Vermittlerin lehnte es mit Verweis auf den Arbeitsmarkt jedoch ab, ihre Strategie zu ändern, ihm Stellen im erlernten Beruf vorzulegen:

FK: Das ist jetzt Ihre persönliche Entscheidung, dass Sie das nicht mehr machen möchten, aber das ist nicht ein Grund für uns, den Führerschein zu finanzieren, auch wenn Sie da eine Einstellungszusage haben, sondern Sie haben ja nicht mal versucht, in Ihrem Beruf Fuß zu fassen, obwohl Sie ja diese Vorschläge von uns hatten. Einen Versuch hätte man ja trotzdem mal machen können oder mal einen Probetag, um zu gucken, ob das in der Firma vielleicht doch ganz gut läuft. Also den Versuch hätte man vielleicht schon mal machen müssen. Ich meine, das ist doch ein Unterschied, wenn Sie in Ihrem Ausbildungsbetrieb vielleicht nicht so zufrieden waren. Vielleicht wäre es ja in einer anderen Firma anders gewesen. Aber den Versuch haben Sie ja nicht unternommen bisher.

Sie verhängte eine Sperrzeit und gab ihm auf, sich noch einmal Gedanken zu seinen beruflichen Zielen zu machen.

Im zweiten Folgegespräch legte der Kunde eine Reihe von Bewerbungsbemühungen vor, alle bei Logistikunternehmen. Die Fachkraft griff dies nun mit der Frage auf: „Und sind Sie jetzt trotzdem, trotz allem jetzt komplett weg von dem Fliesenleger, \*K\*, weiterhin?“ In der nun folgenden längeren Aussprache wurde die Situationsanalyse drei Monate nach dem Erstgespräch nachgeholt: Der Kunde berichtete von den Umständen seiner Kündigung, er erklärte, dass er nach der Schule eigentlich eine Ausbildung als Fachkraft im Logistikbereich habe machen wollen und den Ausbildungsplatz als Fliesenleger nur angenommen habe, „weil mir nichts anderes übriggeblieben ist“, und er erzählte von der Enttäuschung, als sich der favorisierte Ausbildungsbetrieb zwei Wochen, nachdem er den Ausbildungsvertrag im nicht gewünschten Beruf unterschrieben hatte, dann doch meldete. In einer längeren Erörterung zu einer möglichen zweiten Ausbildung und den Nachteilen, als ungelernte Kraft zu

arbeiten („Drei Jahre umsonst?“), gewann die Fachkraft nun den sicheren Eindruck, dass der Berufswunsch des Mannes nicht übergangen werden konnte. Darauf kam es zur Vereinbarung eines neuen, diesmal gemeinsam festgelegten Zielberufs als Lagerarbeiter.

FK: Dann haben wir ja jetzt ein kleines Ziel erst mal gefunden. Oder ein neues Ziel zu den letzten beiden Gesprächen. Vielleicht beflügelt Sie das ja doch etwas mehr, wenn wir jetzt in dieser Richtung gucken.

#### *4.2.4.2 Wie werden Ziele festgelegt?*

In der kritischen Phase der Zielfindung entscheiden sich die Bedingungen der weiteren Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Kund/inn/en. Nur wenn die Integration von institutionellen und individuellen Zielen gelingt, kommt es zu einer Koproduktion; misslingen dagegen Aushandlung oder Verständigung, verliert die Fachkraft im schlechtesten Fall den Kundenauftrag.

Zielkonflikte kann es erstens im Zusammenhang mit der gesetzlichen Norm des Vermittlungsvorrangs (§ 4 SGB III) geben. Sie sind zweitens möglich, wenn Fachkräfte und Kund/inn/en nicht zu einer übereinstimmenden Einschätzung zum Zielberuf mit der höchsten Integrationswahrscheinlichkeit kommen. Und auch wenn in dieser Frage Einigkeit besteht, können sie sich drittens an nachfolgenden Detailfragen (d.h. an „Ansatzpunkten der Zielerreichung“; Sequenz III-01) entzünden: wenn Fachkräfte etwa Weiterbildungswünsche ablehnen, weil sie keinen Bedarf sehen oder dafür kein Budget haben, oder wenn sie eine höhere Konzessionsbereitschaft von Arbeitslosen bei Gehaltsvorstellungen oder Pendeldistanzen erwarten.

#### *Vermittlungsvorrang*

Es wurde schon gezeigt (vgl. oben: 4.2.3.1), wie der Wunsch einer Zahntechnikerin, sich als zahnmedizinische Prophylaxeassistentin selbständig zu machen, von der Fachkraft mit einem Verweis auf die geänderte Rechtslage bei der Gründungsförderung (Kann-Leistung) und den Vermittlungsvorrang gleich zu Beginn des Gesprächs problematisiert wurde. Der weitere Verlauf der Vorsprache lässt sich als Versuch der Fachkraft verstehen, den sich abzeichnenden Zielkonflikt zu bearbeiten. Im Nachgespräch reflektierte sie ihr Vorgehen als „zweigleisig“. Sie selbst verfolge ein Anliegen, nämlich die Kundin möglichst rasch und kostengünstig wieder in Beschäftigung zu vermitteln. Die Fallbearbeitung wurde durch die Vermittlungsfachkraft als Integrationsbegleitende Beratung angelegt, die aber ein Arbeitsbündnis mit der Kundin voraussetzt und deshalb auch deren Wunsch nach Selbstständigkeit aufzugreifen hatte. Obwohl sie es „im Erstgespräch ein bisschen voreilig“ fand, über Selbstständigkeit zu sprechen, ließ die Fachkraft das Ziel der Kundin ausdrücklich zu:

FK: Wollen wir das als Integrationsziel festhalten, ja?

K: Bitte?

FK: Selbstständigkeit als Integrationsziel festhalten.

K: Mhm. (bejahend)

Im weiteren Verlauf warb sie aber zunehmend dringend weiter darum, dass die Kundin auch die Alternative einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in Betracht zog.

FK: Gut, wenn ich das noch mal wiederholen darf: Also eine Anstellung schließen Sie jetzt aus, ja?

K: Na ja,

FK: Generell oder lassen wir beides?

K: Macht nicht so wirklich Sinn, oder? Also für mich jetzt im Moment.

FK: Mhm, na ja, vielleicht finden Sie doch – einfach mal gucken – vielleicht finden Sie doch einen, ich sage mal, einen Arbeitgeber, der auch nach Tarif bezahlt. Gut, Sie werden Ihre Erfahrung gemacht haben ein bisschen mit den Bewerbungen, aber wollen wir einfach mal gucken? Dass wir es nicht ganz ausgeschlossen lassen?

Mit einem erneuten Hinweis auf den Vermittlungsvorrang erreichte die Fachkraft schließlich, „dass wir eine Zielstellung heute vereinbaren, die jetzt, sagen wir mal, zwei Sachen eigentlich beinhaltet, ne: die Stellensuche und die Vorbereitung auf die Selbstständigkeit“: „Ja, dann müssen wir das so machen“, stimmte die Kundin diesem Vorschlag zu. Im Gespräch näherten sich die zunächst unterschiedlichen Positionen demnach einander an, auch wenn unterschiedliche Prioritäten bestehen blieben.

Die Vermittlungsfachkraft beschrieb die Bearbeitung divergierender Ziele als normalen Bestandteil der Vermittlungsarbeit.

„Auch ohne BeKo hätte ich versucht, dort wie gesagt mein Ziel durchzusetzen und letztendlich, sagen wir mal, beide Ziele zu vereinen.“

Es war aber „BeKo-typisch“ für sie, am Ende des Gesprächs eine Zusammenfassung zu geben, in der beide Ziele festgehalten wurden: das Ziel der selbstständigen und der abhängigen Beschäftigung bzw. das Ziel der Kundin und das Ziel der Vermittlungsfachkraft. Sie erläuterte, dass BeKo dabei helfe, das eigene Vermittlungsziel im Auge zu behalten, ohne den Kunden zu verlieren.

Im Fall der Bürokauffrau, die mit ihrer Vermittlungsfachkraft eine Weiterbildung im Bereich der Buchhaltung vereinbaren konnte, entstand ein Konflikt um den Vermittlungsvorrang erst im Folgegespräch, als die Fachkraft weitere Stellenangebote thematisierte und ankündigte, „dass wir dann prüfen, okay, nehmen wir jetzt dann die Beschäftigung auf und beenden dann diese Weiterbildung vorzeitig“. Damit war die Kundin nicht einverstanden, „weil das keinen Sinn macht“: sie mache die Weiterbildung doch nicht als „Beschäftigungstherapie“, sondern mit dem Ziel, einen Abschluss zu erwerben. Dass die Förderung hinfällig würde, wenn sie die Weiterbildung berufsbegleitend zu Ende brächte, leuchtete ihr nicht ein. Aus der anfänglichen Übereinstimmung wurde ein klarer Zielkonflikt, der sich auch nicht dadurch beilegen ließ, dass die Vermittlungsfachkraft – allerdings erst jetzt – die gesetzlichen Rahmenbedingungen erläuterte. Die Kundin ließ sich auf die Pflicht ein, sich weiter zu bewerben und ggf. auch Angebote anzunehmen, weil sie keine andere Wahl sah. Sie überlegte aber Strategien, wie sie einen Konflikt in ihrem Sinn lösen konnte und nahm sich vor, einen möglichen Arbeitsbeginn so lange hinauszuschieben, bis sie die Weiterbildung zu Ende gebracht hatte. Das gute „Arbeitsklima“, an dem der Fachkraft gelegen war, stand für diese hinter dem klaren Ziel zurück, der Kundin „beizubringen, dass wir sie nicht in Ruhe lassen während der Weiterbildung“. Irgendwann war für sie „das Thema gegessen, entweder oder, fertig. Ich kann sie einfach nicht rauslassen.“ BeKo habe sie dabei nicht angewandt.



Konflikte um den Vermittlungsvorrang kamen seltener vor, als Fachkräfte dies annahmen. Im Fall der Kundin, die sich bis zum voraussichtlichen Studienbeginn arbeitslos meldete, reagierte die Fachkraft wie oben gesehen auf das Stichwort der „versicherungstechnischen Gründe(n)“ mit einem nachdrücklichen Hinweis auf die Pflicht zur Arbeitssuche selbst für eine kurze Zeit. Dass sich die Kundin danach gerne darauf einließ, ein Stellengesuch zu erarbeiten und mit der Beratung anschließend sehr zufrieden war, lag aber vor allem daran, dass sie statt einem „Ferienjob“, wie das die Fachkraft annahm, eigentlich eine dauerhafte Nebentätigkeit suchte, die „man später noch fortführen kann. ... Das wäre halt nicht schlecht.“<sup>88</sup>

### *Zielberuf*

In den allermeisten Fällen waren sich Arbeitslose und Fachkräfte über einen vielversprechenden Zielberuf schnell einig, denn der erlernte war zugleich auch der einzige in Frage kommende Beruf. In diesen Fällen war es für Vermittler/innen unproblematisch, die Ziele der arbeitslosen Kund/inn/en aufzugreifen, weil institutionelle Vorgaben und individuelle Wünsche übereinstimmten, und sie konnten anschließend sicher sein, dass sie Kund/inn/en nichts „übergestülpt oder aufgedrängt“ hatten. Lediglich in sechs der 47 auswertbaren Beobachtungsfälle wurden mögliche Zielberufe überhaupt kontrovers diskutiert.

In vielen Gesprächen wurden die von den Kund/inn/en benannten Ziele aber selbstverständlich aufgegriffen.

K: Also Sie suchen mir dann schon eine Stelle als Fachangestellte für Bäderbetriebe?

FK: Ja, klar.

K: Okay.

Übereinstimmende Zielberufe wurden oft in Gesprächen der Job-to-Job-Vermittlung vereinbart, die in der Gesprächsführung von vornherein etwas symmetrischer angelegt waren als andere Gespräche in der Arbeitsvermittlung, da es sich bei den Beratenen (noch) nicht um Arbeitslose handelte, weshalb für sie weniger strenge Verpflichtungen galten. Das gemeinsame Ziel des Job-to-Job-Termins war häufig die Fortsetzung des aktuellen Arbeitsverhältnisses. Gleichzeitig wurde über mögliche Alternativen und längerfristige Perspektiven gesprochen.

FK: Fasse ich noch einmal ganz kurz zusammen: Wir suchen zum 1.11. als Altenpflegerin eine Anschlussbeschäftigung, wenn dann keine Verlängerung kommt, ne?

K: Mhm (zustimmend), ja, richtig.

Explizit gewährten die Fachkräfte ihren Kund/inn/en in diesen Fällen etwas größere Spielräume bei der Arbeitssuche: „Das eine ist, dass ich Ihre Ziele unterstütze und, so lange Sie noch in Beschäftigung sind, Ihnen auch bei den Bewerbungen freie Hand lasse“, gestand eine Fachkraft einer jungen Akademikerin zu:

---

<sup>88</sup> Der scheinbare Konflikt zeigt nicht nur, welche Probleme entstehen können, wenn Fachkräfte grundsätzlich von einem Aktivierungsdefizit bei ihren Kund/inn/en ausgehen. Er ist ein weiteres Beispiel für eine unvollständige Anliegenklärung zu Beginn einer Vorsprache.

FK: Da Ihre Ziele klar sind und Sie sich auch schon bewerben, möchte ich jetzt auf die Strategien nicht näher eingehen, das werden wir im nächsten Gespräch machen, um zu sehen wie sind Ihre Erfolge, wie war die Stellenausbeute, ja?

Auch wenn es im Sample der Beobachtungsfälle Gegenbeispiele gibt, konnten Fachkräfte bei Kund/inn/en, die gerade erst eine betriebliche Ausbildung oder ein Studium abgeschlossen hatten, in den meisten Fällen ebenfalls davon ausgehen, dass es um die Stellensuche im erlernten Beruf ging. Selbst wenn sie dies – wie im Fall einer schwangeren Krankenschwester – an die „Grenzen“ ihrer Vermittlungsmöglichkeiten brachte, bestand in solchen Fällen kein Zweifel über den geeignetsten Zielberuf.

Und auch in Fällen, in denen es mehrere, ähnlich aussichtsreiche berufliche Optionen gab, konnte eine kurze Erörterung schnell zu einer einvernehmlichen Chanceneinschätzung führen. So brachte eine Friseurin eine alternative Tätigkeit als Verkäuferin ins Gespräch, und die Vermittlungsfachkraft griff diesen Vorschlag positiv auf.

K: Ich hatte ja da rein geschrieben, weil da konnte man was angeben, als was man denn jetzt eine Stelle gerne noch guckt, ne. Und ich hatte unter anderem auch Verkauf angegeben, glaube ich, ne?

FK: Ja, habe ich gesehen.

K: Weil, ich würde ganz gerne auch mal was anderes machen. Weil, ich habe das so lange jetzt gemacht. Ich mache meinen Job gerne, aber ich möchte auch noch woanders gucken.

FK: Also, wir können schon versuchen, ob der Einzelhandel Sie als Verkäuferin auch aufnimmt.

K: Also, ich habe mich jetzt auch schon beworben als Verkäuferin. Ist halt noch offen, auch jetzt viele Stellen, ne, weil das dauert ja auch eine Weile, bis man eine Antwort kriegt. Aber das würde ich halt auch ganz gerne mal versuchen. Weil mir macht sowas Spaß.

FK: Also, wir führen Sie natürlich a) als Friseurin, ganz klar.

K: Ist ja auch mein Beruf.

F54: Richtig. Wir können darüber hinaus auch weitere Berufe erfassen, die eine realistische Chance bieten. Der Verkauf und der Einzelhandel nehmen erfahrungsgemäß auch viele Quereinsteiger auf.

K: Eben.

FK: Das ist so.

K: Deswegen.

FK: Und es gibt auch viele Kosmetikerinnen, die in Parfümerien arbeiten.

K: Genau

FK: Und auch Friseurinnen, die irgendwo im Modebereich arbeiten, weil das Branchen sind, die passen.

K: Genau.

FK: Halte ich also nicht für so ein Problem.

Die wenigen Fälle, die von Zielfolgenen geprägt waren, unterschieden sich zwar im Verlauf, gemeinsam aber war ihnen, dass der Zielberuf als Ergebnis einer kürzeren oder längeren Aushandlung gegen den Wunsch von Kund/inn/en einseitig von den Fachkräften festgelegt wurde.

Der Altenpfleger, der gern in die Behindertenbetreuung wechseln wollte, akzeptierte resignierend, dass die Fachkraft seinen Berufswunsch nur als Alternative zum Hauptintegrationsziel

zuließ. Aus ihrer Gesamteinschätzung zur hohen Nachfrage nach Altenpfleger/inne/n leitete sie in der beobachteten Vorsprache einen eindeutigen Vorschlag zur Zielbestimmung ab.

FK: Dann würde ich mit Ihnen gemeinsam als Ziel Fachkraft beziehungsweise Altenpfleger festhalten und im Stellengesuch auch entsprechend so aufnehmen als Hauptziel.

BeKo-konform bot sie dem Kunden aber an, das Stellengesuch um die von ihm gewünschten Bereiche zu ergänzen:

FK: Parallel auch gerne dann die Pflegekraft Betreuung von weiteren Personengruppen aufnehmen. (Tippt.) (15) So. Ganz allgemein Fachkraft Betreuung. Kann sich eben auf verschiedene Bereiche dann auch beziehen, unter anderem Pflegeeinrichtungen für alte Menschen oder Menschen mit Behinderung. Insbesondere in Heimtagesstätten sowie Betreuungsdiensten. Und, sofern Sie das möchten, kann ich im Anzeigentext gerne für Sie noch ergänzen den Schwerpunkt auf die Betreuung von Behinderten in Wohngruppen.

Für die Fachkraft war mit dem Vorgehen, das Ziel „eben nicht direkt vorzugeben, sondern erst mal herauszuhören, wie ist seine Einstellung dazu“, eine wesentliche BeKo-Vorgabe erfüllt. Die „gemeinsame Erarbeitung seiner Ziele“ beschrieb sie als „Beko-typisch“. Im Nachgespräche mit dem Kunden wurde deutlich, dass dieser sich von der Arbeitsagentur jedoch überhaupt nicht ausreichend unterstützt fühlte. Ihm war völlig bewusst, dass seine berufliche Qualifikation am Arbeitsmarkt gefragt war, und er ging davon aus, dass es nur wenige Bewerbungen brauchen würde, um eine neue Stelle zu finden. Aber seine eigentlichen Ziele seien „nicht wirklich“ ernst genommen worden, kritisierte er und formulierte einen Unterstützungsanspruch, der im beobachteten Gespräch nicht eingelöst worden war: „Die Agentur soll mir vor allem mal helfen, mich da wirklich umzuorientieren, und mir nicht Stellen geben, wo ich eigentlich gar keine Lust drauf habe zu arbeiten.“ Ein OEB-Gespräch – aus Sicht von Führungskräften und Trainer/inne/n die „Kür“ in der Beratung (vgl. oben 3.3.3) – wurde ihm nicht angeboten.

Auch ein Lagerarbeiter, der im Rahmen der Job-to-Job-Vermittlung beraten wurde, zeigte sich im Nachhinein enttäuscht von der Beratung:

„Ob der jetzt einen Job hat, wo er aufgeht, das interessiert die nicht, oder wo er zugrunde geht: Hauptsache die Statistik stimmt.“

Der Konflikt um den Zielberuf war in seinem Fall sichtbar geworden, als es im Rahmen des Profilings um seine Erfahrung als Staplerfahrer im Hochregallager ging und die Fachkraft daraus auf gute Arbeitsmarktchancen schloss. Der Kunde thematisierte daraufhin seinen Wunsch, das Arbeitsfeld zu wechseln:

K: Ja, aber ich muss dazu sagen, ich möchte nicht mehr ins Lager. Das ist so eine Sache, wo ich früher schon mit der Vermittlerin geredet habe und die mir direkt einen Stempel auf den Kopf gedrückt hat und sagte ‚Nein, Sie waren im Lager, Sie gehen zurück ins Lager. Es gibt keine weitere Option für Sie.‘ Und das, habe ich mir nachher gedacht, das kann es ja auch nicht sein.

Von sich aus schnitt nun die Fachkraft das Thema Zeitarbeit an – offensichtlich auf der Grundlage von Vorvermerken, aus denen bereits hervorging, dass der Arbeitsuchende aus der Zeitarbeit heraus wollte. Dort sei man, fand er, „der Arsch der Nation“. Die Fachkraft stimmte einerseits zu, andererseits aber, so ihr Argument, gebe es im Bereich der Logistik

aufgrund der Anforderungen der Unternehmen kaum Alternativen. Die Sequenz endete damit, dass die Festlegung des Zielberufs auf später vertagt wurde: Der Kunde machte seine Prioritäten deutlich („Ich möchte absolut von der Zeitarbeit weg“), woraufhin die Fachkraft vorschlug:

FK: Lassen Sie uns erst mal Ihr Profil abnehmen, wir diskutieren dann, aber wir sprechen dann gleich noch mal über den Beruf, den wir dann jetzt machen.

Nach dem Profiling ging die Fachkraft wie angekündigt mit einer offenen Frage nach den Zielen des Kunden, welche die Diskussion wieder eröffnete, in die nächste Sequenz über:

FK: Dann: Was wollen wir? Wenn Sie arbeitslos werden, äh, würden. Wo wollen wir dann hin? Oder wo wollen Sie dann hin?

K: Ich würde gerne eine Umschulung machen. Das wäre ein Ziel, was ich eigentlich noch vor Augen hätte.

Eine berufliche Qualifikation bot aus seiner Sicht die Chance, „dass ich aus dem Lager rauskomme“. Seine letzten Stellen habe er aus Angst vor Leistungskürzungen angenommen und weil sie sich als einzige Gelegenheiten ergaben, nicht aber, weil er besonders gern im Lager arbeiten wolle. Die Fachkraft reagierte mit einer Belehrung zum rechtlichen Rahmen und machte klar, dass auch sie eine (oder die) Perspektive in der Lagerarbeit sah:

FK: Wir machen ja nicht die Gesetze und wir machen auch nicht die Rechtsfolge. Das ist einfach so festgeschrieben. Das ist ja so ein Geben und Nehmen. Wir geben Ihnen eine Stelle, wir sprechen da drüber, was wir beruflich oder wie Sie beruflich fortgehen wollen. Lager komplett auszuschließen, das ist schon richtig, was damals \*Person\* gesagt hat, können wir nicht. Weil wir müssen immer nach dem Beruf gehen, der die höchste Integration nach sich zieht. Die Integrationschance. Sprich, Sie haben jetzt jahrelang im Lager gearbeitet. Sie sagen, Sie sind ein Guter, ne? Warum sollten wir Sie nicht wieder ins Lager vermitteln?

Doch auf den vehementen Einwand:

K: Ja, aber man kann doch den Leuten, wenn einer partout das nicht will und jedes Mal mit Bauchschmerzen zur Arbeit geht, dann tut man dem Menschen ja auch keinen Gefallen mit.

eröffnete die Fachkraft eine Sequenz zur Sondierung beruflicher Möglichkeiten und Alternativen. Im Ausbildungsberuf hatte der Kunde später nicht mehr gearbeitet; und eine schulische Qualifizierung mit dem Ziel, eine Ausbildung als Polizist anzuschließen, hatte er selbstständig begonnen und wieder abgebrochen. Über einen nochmaligen Besuch der Abendschule hatte er sich Gedanken gemacht, konnte sich aber am ehesten eine Weiterbildung im Metallbereich vorstellen. Auch die Fachkraft schloss diesen Weg „im nächsten Jahr“ nicht aus, wandte jedoch ein: „Um einfach irgendwie aus der Zeitarbeit rauszukommen, ist eine Weiterbildung kein Weg, ne“. Sie legte nun den Zielberuf fest – einseitig, auch wenn der Kunde zustimmte:

FK: Deswegen würde ich jetzt ganz einfach, oder würde ich vorschlagen, wie wir es machen wollen, dass wir erst mal schon Lager in Angriff nehmen. Das auch so lassen. Wir können so ein bisschen gucken gerne, erst mal schauen, was außerhalb Zeitarbeit ist. Aber dann im kommenden Jahr, sprich, wenn wir uns im Januar, Februar wiedersehen, entweder noch mal über eine Weiterbildung sprechen oder schauen, was sich bis dahin entwickelt hat, bei Ihnen.

...

FK: Also erfasse ich erst mal im Bereich Helfer Lagerwirtschaft, Transport, da können Sie  
K: In Klammern ungern. (lachen)  
FK: Ungern, ja.

Den Zielkonflikt hatte die Fachkraft, wie sie im Nachgespräch erläuterte, auf der Grundlage der Vorvermerke vorhergesehen, aber nicht vermeiden können und wollen: Im Lagerbereich habe der Kunde („grundsätzlich dürfte der nicht lange arbeitslos sein“) die höchsten Integrationsaussichten. Den Metallbereich habe sie zwar berücksichtigt, dort seien seine Aussichten aber geringer:

„Wenn ich ihn da reingebracht hätte, dann hätte er gesagt, wir suchen erst mal nur Metall, dann hätte er hier nichts bekommen und dann hätte hinterher gesagt, die Agentur hilft mir ja gar nicht.“

Die Fachkraft hatte die beruflichen Orientierungsfragen und Aufstiegswünsche des Kunden deutlich wahrgenommen und zeigte dafür Verständnis. Dennoch verfolgte sie im Erstgespräch vordringlich das Ziel, den Kunden dahin zu „kriegen, dass er schon weiß, dass Arbeitssuche erst mal im Vordergrund ist“. Aus einem aktivierenden Fallverständnis heraus („erst mal gucken, was bringen ihm seine Bewerbungsaktivitäten, wo hat er sich beworben, ist er aktiv geworden?“) würde sie mit dem Kunden über mögliche Alternativen erst nach Eintritt der Arbeitslosigkeit sprechen. Obwohl sie einschätzte, dass Zeitarbeit ein „Preis“ war, den der Kunde eigentlich nicht zahlen wollte, wäre auch ein OEB-Gespräch zur Klärung solcher Fragen für sie erst im weiteren Fallverlauf angezeigt gewesen.

Dass es in der Vorsprache, in der der Kunde fast die Hälfte der Redeanteile hatte, trotz unvereinbarer Ziele aber überhaupt zu mehreren langen Sequenzen der Aushandlung gekommen war, beschrieb die Fachkraft als Ergebnis der BeKo-Schulungen. Vorher hätte sie solche Erörterungen „zu unterdrücken“ versucht, „man hätte sonst auch ein bisschen mehr dagegen geschossen“, inzwischen achte sie darauf, „viel mehr ausreden [zu] lassen“, daher sei sie „jetzt noch mal ziemlich ausführlich darauf eingegangen warum, wieso, weshalb, damit der Kunde noch besser weiß, warum, wieso, weshalb wir jetzt so was machen und dass wir es auch nicht aus Willkür machen“. <sup>89</sup> BeKo habe ihr außerdem geholfen, das Gespräch besser zu strukturieren, „dass man wieder sagt, wir müssen uns jetzt erst mal aber noch auf was anderes konzentrieren, und dann können wir gleich noch mal rangehen“.

Der Fachkraft war klar, dass ihr Kunde mit dem Gesprächsergebnis nicht zufrieden sein konnte, doch nahm sie an, „dass er da zunächst mit einem ganz guten Gefühl rausgegangen ist“, weil „man seine Fragen beantwortet hat“. Das Urteil des Mannes fiel nüchterner aus: Er beschrieb zwar die Fachkraft als „freundlich“, doch „die Abfertigung ist die Abfertigung“.

„Die besuchen irgendwelche Seminare (...) Dann kommt so ein guter Mensch, der erzählt Ihnen dann was, wie man was und was zu tun hat. Gut, man kann den Leuten ja keinen Vorwurf machen, die machen nur ihren Job. Aber das ist genau so ein Schema wie, sage ich mal, von der Leiharbeit: Wir rufen Sie an, schmieren ein bisschen Honig um die Schnauze und im Endeffekt passiert nichts dabei.“

---

<sup>89</sup> Weil Vorvermerke vorhanden waren und das Bewerberprofil vollständig war, konnte die Fachkraft das Profiling verkürzen; dennoch dauerte das Gespräch ohne Dokumentation etwa 50 Minuten.

Auch im Fall einer examinierten Krankenschwester, die nach einer längeren Betreuungsphase und einer daran anschließenden qualifikationsunangemessenen Tätigkeit im Verkauf als Job-to-Job-Kundin wieder an ihre alte Qualifikation anknüpfen wollte, trat ein Konflikt zwischen einem berufsbiografisch begründeten Ziel und der Orientierung auf schnelle Vermittlung auf. Während die Kundin als unausgebildete Kraft und wegen der schlechten Tarifbedingungen im Einzelhandel den Bereich Verkauf verlassen und im Krankenhaus oder als soziale Betreuung eine neue Stelle suchen wollte, sah die Fachkraft den Verkauf als den aussichtsreicheren Suchbereich an.

FK: Und wenn ich jetzt mal abwäge: Klar, als Krankenschwester, das ist Ihr Berufsabschluss, das ist korrekt. Aber wenn ich mir da jetzt den Markt angucke, der da sich hinter verbirgt, ja? Und mir gleichzeitig anschau, was haben Sie davor gemacht oder auch bis jetzt aktuell gemacht, würde ich sagen: Diese kundenorientierten Verkaufsbereiche, da hätten Sie schneller eine Chance, eine neue Anstellung zu kriegen, als jetzt in einem zum Beispiel Klinikum.

Die Kundin erläuterte nun, dass sie nur notgedrungen im Verkauf gearbeitet hatte und angesichts ihres Alters (Anfang 40) die Chance nicht verpassen wollte, zu ihrer beruflichen Bestimmung zurückzufinden.

K: ich habe ja meinen Beruf irgendwann mal gelebt oder: Mit Menschen halt umzugehen, denen zu helfen, weil ich da halt, ja, weil es mir entspricht.

FK: Ja.

K: Ja? Und da würde ich mir natürlich wünschen, erst mal vorrangig in der Richtung zu suchen, wo ich eigentlich auch sein wollte irgendwann mal. Und da wieder hin zu kommen. Oder mit Kindern halt gerne. Oder im Betreuerischen, dass ich halt Behinderte betreuen – so etwas in der Richtung.

Sie appellierte an die Vermittlerin, ihr Zeit zu lassen, in dieser Richtung zu suchen und ihr in der Zwischenzeit keine Stellenangebote im Verkaufsbereich zu machen. Sie befürchtete, gezwungen zu sein, ggf. eine solche Stelle annehmen zu müssen oder mit einer Sperrzeit belegt zu werden. Dies fand die um die Arbeitsbeziehung bemühte Vermittlungsfachkraft zwar „sehr krass dargestellt“, bestätigte aber die Verpflichtung der Kundin, eine angebotene Stelle auch anzunehmen.

K: Aber ich habe jetzt nicht die Möglichkeit zu sagen: Ich möchte das nicht.

FK: Rein rechtlich

K: Das ist eine Frage an Sie.

FK: Ja, rein rechtlich ist es halt so, dass man natürlich sich für den zumutbaren Bereich zur Verfügung stellen muss. Sie haben nun mal Jahre jetzt im Verkauf gearbeitet.

Auch in diesem Fall wurde der Kundin anheimgestellt, ihren Berufswunsch zunächst als „parallele“ Strategie zu verfolgen.

FK: Vorschlag meinerseits wäre halt, dass man es parallel betreibt. Wie gesagt, wenn ich jetzt die (...) Stellenmärkte in der Form vergleiche, ist klar: Als Krankenschwester sind Sie höher qualifiziert, logischerweise, weil im Handel jetzt die Ausbildung in der Form fehlt. Sie haben zwar die langen Jahre Berufserfahrung, haben das auch abgedeckt. Auf der anderen Seite, dadurch dass man diesen kompletten (...) Pflegebereich raus nimmt, ist natürlich der Markt auch entsprechend klein, sodass für mich dann sozusagen im Handel wieder aufgrund der langjährigen Erfahrung mehr Möglichkeiten bestehen.

K: Mhm (bejahend).

FK: Mein Vorschlag wäre: Wir lassen den Schwerpunkt erst mal. Sie schauen mit der Pflege, also Krankenpflege, klassischerweise, also parallel,

K: Mhm (bejahend).

FK: ja? Und wir setzen uns ja auch regelmäßig zusammen, sage ich mal.

Darüber hinaus bot die Fachkraft an, den Stellenmarkt gemeinsam mit der Kundin auszuwerten, und den Suchbereich zu verändern, „wenn sich herausstellt, Sie haben bombastische Angebote in den Bereichen, die Sie mir da gerade aufgezeigt haben“.

Auch in diesem Fall griff die Fachkraft die Anliegen der Kundin in der Gesprächsführung BeKo-gemäß durchaus auf. Dass die „Diskussion“ mit der Kundin so ausführlich geriet, hatte sie nicht erwartet, wertete diesen Teil der Vorsprache im Nachgespräch aber als „BeKo-typisch“ und ging davon aus, eine Grundlage für die Weiterarbeit mit der Kundin zu haben:

„Also ich habe ihr sozusagen die Hand gereicht, habe gesagt, ich buttere dich nicht komplett unter, ja, mit Deiner Meinung und Deinen Vorstellungen, aber ich bleibe dabei, für mich bleiben da, oder sind da die höheren Chancen.“

Im Nachgespräch reflektierte die enttäuschte Kundin, die Fachkraft habe sich zwar „bemüht, ihr „eine Arbeit zu vermitteln“, sie mache damit ihren „Job“ und folge den „Vorgaben“: „Aber so gut beraten fühle ich mich nicht.“ Im Zusammenhang mit dem Wunsch der beruflichen Neuorientierung hatte die Kundin eine Reihe von Fragen, die unbeantwortet blieben:

„Ich habe mir ja vorher selber Stichpunkte noch mal aufgeschrieben. Wo ich hätte gerne bezüglich eine Beratung gehabt, oder dass ich halt die Möglichkeit halt aufgezeigt bekomme. Bin da ganz positiv dran gegangen, weil, ich dachte, ich hätte da noch ein bisschen mehr Rahmen. (...) Das war jetzt von vornherein zu erkennen, dass das eine Sache ist, wo mir nicht hier geholfen werden kann. (...) Dass ich das irgendwie selber in die Hand nehmen muss.“

Sie hätte gerne „ein größeres Fenster zur Verfügung“ zur Verfügung gehabt, um „eine Chance zu haben, da rein zu kommen“, ehe der Suchbereich ausgeweitet wurde. Die parallele Suche, welche die Fachkraft vorgeschlagen hatte, entlastete diese Kundin nicht, sondern erzeugte Druck. Sie wollte Stellenangeboten im Verkauf gern zuvorkommen, doch fehlten ihr wichtige Voraussetzungen für die eigenständige Suche:

„Es wird so sein, dass es schwieriger ist, ins Krankenhaus rein zu rutschen oder halt. Ich muss mich jetzt mal schlau machen, wo bekomme ich diese Information her, wo sie selber die Information nicht hat, muss ich jetzt noch raus finden. Und dann gucken, wie komme ich irgendwie, habe ich die Möglichkeit, da unterzukommen. Muss ich mich jetzt erst mal schlau machen, dafür muss ich auch erst mal planen. Auch eine Onlinebewerbung muss ich erst mal üben, wie man das macht.“

Schließlich kritisierte sie die Integrationsstrategie, die sie auf den Verbleib in dem nicht qualifikationsangemessenen Suchbereich festlegte, auch unter Verweis auf eine Benachteiligung von Frauen:

„Ich habe ja mal eine qualifizierte Ausbildung gemacht, weil ich ja auch, ja, für Frauen ist das sowieso schwieriger, irgendwo zurückzugehen.“

In diesem Fall wurde also der von der Kundin indirekt eingeforderte „Nachteilsausgleich“ durch Förderung ihres beruflichen Aufstiegs, der durch Kindererziehung unterbrochen worden war, nicht gewährt (vgl.: unten: 4.4.3).

In allen drei Fällen endeten Beobachtung und Fallbearbeitung mit dem Erstgespräch, weil die Kund/inn/en sich wenig später in Arbeit abmeldeten: Der Altenpfleger nahm Arbeit in der Altenpflege an, dem Lagerarbeiter wurde die Weiterbeschäftigung angeboten und die Krankenschwester erhielt ein Jobangebot in dem Fitnessstudio, in dem sie bis dahin einen Nebenerwerb gehabt hatte. Aus geschäftspolitischer Perspektive wurden damit alle drei Fälle erfolgreich abgeschlossen. BeKo hatte die Fachkräfte nach eigener Einschätzung befähigt, Aushandlungen mit Kund/inn/en zuzulassen und dazu beigetragen, ihre Kompetenz in solchen Aushandlungen zu stärken. Fachkräfte sorgten für größere Transparenz über den rechtlichen Rahmen und glichen, wie in den Schulungen gelernt, institutionelle Anforderungen durch ‚befriedende‘ Angebote aus: insbesondere den Verweis auf eine parallel mögliche Arbeitssuche ‚auf eigene Faust‘ und den Verweis auf Folgegespräche, in denen Strategien überprüft und gegebenenfalls verändert werden sollten. Durchgängig blieb trotz der Konflikte der Umgang respektvoll. Doch die Anliegen der Kund/inn/en, die tatsächlich Beraterisch hätten gelöst werden müssen, blieben unbearbeitet. Weil es kein zu diesem Bedarf passendes Beratungsangebot gab, kam in keinem der drei Fälle ein Arbeitsbündnis zustande.

In zwei Fällen konnte die Fallbearbeitung über einen längeren Zeitraum beobachtet werden, und in diesen beiden Fällen führten wiederholte Aushandlungen schließlich zu einer einvernehmlichen Festlegung von Zielen.

Im Fall des im Ausbildungsberuf unglücklichen Fliesenlegers war der Fachkraft der Zielkonflikt zunächst nicht klagewesen, doch sie korrigierte die einseitige Festlegung nach einer Kontroverse über drei Gespräche im zweiten Folgegespräch.

Eine Anpassung fand auch bei einer jüngeren Kundin statt, die ein BWL-Studium mit dem Schwerpunkt Marketing absolviert hatte und Mutter eines kleinen Kindes war. In einem konflikthaft verlaufenden Erstgespräch im INGA-Team<sup>90</sup> verdeutlichte die Kundin, dass sie trotz der bislang ergebnislos verlaufenen Arbeitssuche an ihrem Ausbildungsberuf festhalten und sich nicht unterwertig bewerben wollte (vgl. unten: 4.4.2), während die Vermittlungsfachkraft versuchte, die Kundin auf eine Veränderung des Suchbereichs zu verpflichten. In einer frühen, warnenden „Gesamteinschätzung“ auf der Grundlage von Vorvermerken gab sie zu bedenken:

FK: Ja, und da muss ich Ihnen ganz ehrlich sagen, da ist es natürlich im Teilzeitbereich ganz arg schwierig, ja. Jetzt weiß ich nicht, \*K\*, wenn Sie sagen, in Ihrem Beruf, klar, wäre natürlich die erste Möglichkeit. Aber wenn es da jetzt wirklich so knapp ist mit den Stellen, wie Sie es jetzt gerade darstellen, ich weiß es nicht, wäre es da vielleicht auch eine Überlegung, zu sagen, dann gehen wir ein bisschen auf eine Alternative, solange bis der Stellenmarkt besser wird? Haben Sie sich da mal Gedanken gemacht?

In der weiteren Erörterung stimmte die Kundin der Einschätzung ihrer Arbeitsmarktchancen zu. Einerseits sei sie „fast eine Berufseinsteigerin“, andererseits aber „eigentlich zu alt“ und zu „unflexibel“. Sie müsse auf einen „Glückstreffer“ warten und bezweifle daher, ob sie „tat-

---

<sup>90</sup> Als Hypothek für das Gespräch und als Ärgernis für die Fachkraft erwies sich, dass der Kundin in der Regelvermittlung keine Gründe für den Betreuungswechsel genannt worden waren. Auch stellte sie erst im Gespräch fest, dass sie die Vorsprache auf der Grundlage unvollständiger Daten vorbereitet hatte, aus denen nicht hervorging, dass ein zweijähriges Kind zu betreuen war.



sächlich profitieren“ könne, „aus dieser Beratung“ hier. In einem schnellen Wechsel des Beteiligungsformats stellte die Fachkraft daraufhin klar, dass es nicht nur um den freiwillig erteilten, persönlichen Auftrag geht, solange die Beratung im Rahmen der IBB stattfindet:

FK: Und da müssen wir uns natürlich auch die Frage stellen, Sie sind ja auch im Bezug vom Arbeitslosengeld,

K: Genau, ja.

FK: Was ändern wir daran, ja, damit es eben zu einer Arbeitsaufnahme kommt?

Sie schlug der Kundin vor, einen anderen Suchbereich zu wählen oder aber sich abzumelden, und verwies dazu auf das Instrument der Besitzstandswahrung und die rentenrechtlichen Versicherungsmöglichkeiten. Ein Zugang zum Arbeitsmarkt sei ja auch noch möglich, wenn das Kind in der Krippe sei.

FK: Sie möchten ja auch gerne in dem Beruf arbeiten. Das ist ja schon das, was Sie möchten. Dass Sie einfach sagen: Dann beende ich jetzt hier dieses Arbeitslosengeld und melde mich dann, wenn es leichter ist, wenn ich einfach auf dem Arbeitsmarkt auch mehr Arbeitskraft anbieten kann.

Dies lehnte die Kundin ab. Sie betonte, dass sie mit der flexiblen Betreuung des Kindes durch ihre Eltern nicht an Öffnungszeiten der Krippe gebunden sei und schlug stattdessen ihrerseits vor, sich auch auf Vollzeitstellen zu bewerben und dann zu versuchen, Teilzeit herauszuhandeln, worauf sich die Vermittlerin einließ.

Die Fachkraft begründete ihr Vorgehen im Nachgespräch mit dem rechtlichen Rahmen der IBB, der eine „reine Beratung“, „wie kann derjenige sich beruflich verwirklichen“, nicht zulasse: „Sondern man muss ja auch im Blick haben, derjenige bekommt Arbeitslosengeld.“

Ihren ersten kritischen Eindruck des Dienstleistungsangebotes fasste die Kundin folgendermaßen zusammen:

„Dem Arbeitsamt geht es darum, mich natürlich möglichst schnell von der Liste zu streichen.“

Und auch in diesem „freundlichen“ Gespräch kam aus Sicht der Kundin keine Dienstleistungsbeziehung zustande:

„Ich habe das Gefühl, sie gibt sich schon sehr viel Mühe. Letztendlich hab ich, so ganz unter uns, es ist schon für mich so, dass sie eigentlich nur in der Lage ist, hübsch zu verpacken, was sie mir sagen muss.“

Im Folgegespräch wurde die Arbeitsbeziehung aber auf eine neue Grundlage gestellt. Die Kundin konnte Zweifel der Fachkraft an ihrer Konzessionsbereitschaft und Motivation ausräumen, weil sie sich nicht nur auf verschiedene, auch beruflich nicht ganz einschlägige Vollzeitstellen initiativ beworben hatte, sondern zur Überraschung der Fachkraft sogar auch auf eine vom AG-S zugesandte, unpassende Stelle mit einer Bewerbung reagiert hatte. In der Erörterung von beruflichen Alternativen, auf die die Fachkraft zurückkam, näherten sich die Einschätzungen an:

K: Also es gibt für mich eigentlich keine Alternative.

FK: Ja?

K: Also es muss schon im Bereich, ich, ich kann einfach nichts anderes, und ich bin nicht bereit, jetzt irgendwie als Verkäuferin zu gehen oder. Und das ist im Endeffekt das einzi-

ge, was ich sonst machen kann, Gastronomie oder Einzelhandel. ... Was anderes ist eigentlich, weiß ich nicht, sonst ist mir nichts eingefallen, was mir jetzt so spontan. Im Endeffekt, dann wäre ich ja ohne Kenntnisse, ungelernt

FK: Dann sind Sie ungelernt, das schreckt ab.

K: Genau.

...

FK: Ja. Nein, verstehe ich auch. Gut. Mir ging es einfach darum, dass Sie sich da Gedanken machen, ja, ob wir ein anderes Feld angehen können. Ich meine, mir ist das klar, ja, dass Sie natürlich auch in dem Berufsbereich bleiben möchten. Ist ja eigentlich auch nur gut und sinnvoll, das sehe ich ja genauso, ja? Ich denke mal, diese Ausweitung auf die Vollzeitstelle, ja, zu versuchen, finde ich schon mal wirklich gut, ja? Und ich denke mal, ja, unter Umständen zieht es sich da einfach noch, ja?

Nachdem auch die Frage der Abmeldung erneut angesprochen, von der Kundin aber verworfen worden war, blieb es beim erlernten Beruf der Kundin als Zielberuf, einvernehmlich wurde aber auch eine Ausweitung des Suchbereichs in Richtung Fremdsprachenkorrespondentin vereinbart.

Im Nachgespräch zu dieser Vorsprache äußerten sich beide Teilnehmer/innen zufrieden. Für die Fachkraft hatte sich gezeigt, dass die Kundin über Alternativen ernsthaft nachgedacht hatte: „Das, was ich von ihr erwarten kann, hat sie gemacht.“ Mehr Druck sei nicht sinnvoll, und die Kundin habe gesehen, „dass wir da den Weg auch zusammen gehen können“. Dass sie den „Knopf“ für die Weiterarbeit gefunden habe, schrieb sie BeKo zu. Die Kundin hatte wahrgenommen, dass die Fachkraft nun ihre beruflichen Ziele akzeptierte:

„Und hat da meine Entscheidung so angenommen, und dann beschlossen, einfach mit mir da weiter zu suchen. Als ich habe mich diesmal wesentlich besser verstanden gefühlt. Und besser aufgehoben gefühlt. Und auch, wenn ich weiterhin denke, dass sie mir wahrscheinlich nicht so groß helfen kann, war es diesmal auf jeden Fall, ja, denke ich mehr in meine Richtung.“

### *Rahmenbedingungen und Zumutbarkeit*

Zielkonflikte sind auch nach der mehr oder weniger einvernehmlichen Festlegung des Hauptintegrationsziels möglich, wenn es z.B. um den zumutbaren Suchradius oder um andere Konzessionen geht, die von den Vermittlungsfachkräften im Rahmen der Arbeitssuche erwartet werden. Umgekehrt kann – wie im Beispiel der Marketing-Betriebswirtin – eine höhere Konzessionsbereitschaft von Kund/inn/en hinsichtlich der Rahmenbedingungen Konflikte um den Zielberuf vermeiden oder abschwächen.

„Man muss der Stelle hinterherreisen“, hatte die Fachkraft einer jungen Geografin in ihrer Gesamteinschätzung vermittelt (4.2.3.1). In diesem Fall und im Fall einer promovierten Expertin für mittelamerikanische indigene Völker erleichterte die selbstverständliche Bereitschaft der Kund/inn/en, international nach einer passenden Stelle zu suchen, den Fachkräften, auch einen sehr spezialisierten Suchbereich zu akzeptieren. Im Fall der schon etwas älteren Ethnologin, deren beruflicher Schwerpunkt bislang im Bereich der Forschung und Lehre gelegen hatte, wurden in allen vier beobachteten Vorsprachen zwar auch berufliche Alternativen erörtert, Förderanträge und Fellowships, und der Suchbereich wurde auf Koordinatoren- und Projektstellen erweitert. Dieser Strategie waren aus Sicht der Fachkraft aber qualifikatorische Grenzen gesetzt: „Sie können aus \*K\* nicht jetzt eine Marketingexpertin für

Lateinamerika machen oder so was, das funktioniert nicht.“ Die Kundin bewarb sich so umfassend wie möglich, und ihre Vermittlungschancen hingen für die Fachkraft eher von der Mobilität als von einem alternativen Zielberuf ab:

„Würde sie nur in \*Ort\* und Umgebung suchen, würde ich sagen: Null Chance. Deutschlandweit auch schon schwierig. Europaweit, da müssen wir halt gucken. Also da gibt es doch den einen oder anderen.“

Ohne dass dies zu anhaltenden Konflikten führte, wurden in fünf beobachteten Gesprächen kurze Aushandlungssequenzen beobachtet, weil Kund/inn/en lange Wegstrecken zur Arbeit verhindern wollten und der Suchradius strittig wurde. Zu dieser Frage und den Protesten der Kund/inn/en („das ist aber schon heftig!“) duldeten die meisten Fachkräfte aber keine Einwände, sondern legten nach einem Verweis auf die rechtlichen Rahmenbedingungen („Gesetzgeber sagt das so“) in der Regel den maximal zumutbaren Umkreis fest.

Als die Fachkraft bei einer Altenpflegerin, die sich als Nachtwache bewarb, einen Umkreis von fünfzig Kilometern für die Suche festlegen wollte, erschrak die Kundin und widersprach:

K: Nein, zwanzig. (flüsternd)

FK: Nein, zwanzig ist zu wenig.

K: Fünfzig! Überlegen Sie mal, wie weit ich da fahren muss!

„Wir gucken natürlich, dass es passt“, versprach die Fachkraft und beruhigte die Kundin, die nach der Nachtschicht nicht mehr lange Auto fahren wollte, mit Verweis auf den „guten Arbeitsmarkt“, dass sie sicher auch in der Nähe einen Arbeitsplatz finden würde. Zwar fände der Gesetzgeber grundsätzlich „so eine Pendelzeit von einer Stunde 15 Minuten von der Haustür bis zur Arbeit, ne, in Ordnung“, weshalb es bei einem Umkreis von 50 km bliebe, doch müsse sich die Kundin keine Sorgen machen: „Wir lassen es auch nur stehen bei uns, weil wir haben ja genügend Stellen.“

Einem Helfer im Tiefbau, der auf den Bus angewiesen war, gab die Fachkraft ebenfalls eine Suche im Umkreis von 50 km auf, dem Altenpfleger, der in die Betreuung von Behinderten wechseln wollte, kam die Fachkraft kaum weiter entgegen.

K: Bis zehn Kilometer. Das ist ja immer die Sache, ich muss ja auch dementsprechend verdienen, um mir das vom Sprit her leisten zu können. Ich hatte mal eine Stelle in \*Ort\*, 75 Prozent, da dachte ich auch, das kann ich mir nicht leisten, da muss ich nach \*Ort\* ziehen. Um dann da hin zu fahren. Das ist die Sache.

FK: Gut. Sicherlich aus einer Beschäftigung heraus, wenn Sie selber suchen, können Sie den Rahmen so eng eingrenzen. Grundsätzlich ist es so, jetzt, da die Arbeitslosigkeit doch eingetreten ist, gibt es im Rahmen dieser Zumutbarkeit Fahrzeit Regeln, wo Sie eine längere Fahrzeit in Kauf nehmen müssten, das wäre bis zu einer Stunde 15 Minuten pro Wegstrecke von zuhause bis zum Arbeitgeber. Es ist so dass (...) als Anhaltspunkt die öffentlichen Verkehrsmittel herangezogen werden. Wir werden daher circa einen Umkreis von vierzig Kilometer eintragen.

K: Mhm (bejahend)

Nur im Fall der Prophylaxeassistentin gelang eine Aushandlung: Mit Hinweis auf das Gesetz forderte die Vermittlungsfachkraft Bewerbungen im Tagespendelbereich, während die Kundin einen möglichst kurzen Weg (maximal 15 km) wünschte. Vermittlungsfachkraft und Kundin einigten sich auf eine Formulierung von „20 km“: mehr, als von der Kundin gewünscht, aber weniger als von der Fachkraft ursprünglich gefordert. Die Kundin begründete ihren

Wunsch damit, dass sie in der Nähe der Kinder sein wollte (der Ehemann war oft auf Dienstreise), während die Vermittlungsfachkraft ihr Entgegenkommen mit den Wegekosten rechtfertigte: Bei einer teilzeitigen Arbeit war es nach Ansicht der Vermittlungsfachkraft angemessen, das geringere Einkommen in Rechnung zu stellen und Abstriche an der Länge des Arbeitsweges zu machen.

FK: Wir sind kulant. Ja, das muss man gucken von Fall zu Fall. Wenn dann wenig herum kommt, na ja, klar. Gut, und abgestuft jetzt, wenn Sie Teilzeit machen, das wir sagen so 20, 30 Kilometer. Machen wir 20, ja?

Die Kundin hatte zwar zuvor eine Vollzeitbeschäftigung als Wunsch angegeben, widersprach aber der Begründungslogik der Vermittlungsfachkraft nicht, möglicherweise, da diese gerade dabei war, ihr Ermessen zugunsten der Kundin auszuüben. Insofern erlaubte die Art der Kommunikation zwischen Vermittlungsfachkraft und Kundin, dass sich beide ‚in der Mitte‘ treffen konnten und der Gesprächsfaden nicht abbriss.

#### **4.2.5 „Ansatzpunkte zur Zielerreichung“ und „Konkretisierung der Integrationsstrategie“**

Nur in insgesamt 13 der 76 auswertbar beobachteten Gespräche kamen Sequenzen zu Lösungsstrategien gar nicht, nur knapp, ohne jede Aushandlung oder lediglich als Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung vor. War das Stellengesuch angelegt, hatte die meisten Erstgespräche aber dennoch ihren ‚Höhepunkt‘ überschritten. Häufig folgten zwar noch eine Reihe von Verfahrensschritten, von denen der Stellensuchlauf und die Eingliederungsvereinbarung (vgl. unten: 4.2.6) einen großen Teil der verbleibenden Zeit beanspruchten, doch wurden grundsätzliche Erörterungen in fast allen beobachteten Vorsprachen seltener.

Dass Fachkräfte zu diesem Zeitpunkt den „Trichter“ noch einmal „aufmachten“, um in einer eigenen Sequenz „Ansatzpunkte zur Zielerreichung“ auszuloten, kam in den beobachteten Fällen eigentlich nicht vor. Vielfach waren solche Ansatzpunkte schon vorher mitdiskutiert worden – etwa, wenn Kund/inn/en während der Situationsanalyse ihre bisherigen Bewerbungsbemühungen schilderten und die Fachkräfte dies kommentierten, wenn es darum ging, was Kund/inn/en schon unternommen hatten, um zu klären, ob eine Weiterbeschäftigung beim bisherigen Arbeitgeber möglich war, oder wenn Fachkräfte wie im Fall des Lagerarbeiters, der eine Umschulung im Metallbereich machen wollte, die Lösungsoptionen von Kund/inn/en bereits im Rahmen der Zielfindung vorläufig ausgeschlossen hatten.

Und im Fall der hochspezialisierten Ethnologin, wo eine solche Sequenz<sup>91</sup> im Erstgespräch tatsächlich beobachtet wurde, hatte sie weniger das Ziel, neue Lösungsansätze zu erschließen, als vielmehr den Zweck, sich gemeinsam noch einmal zu vergewissern, dass die Kundin tatsächlich alle Möglichkeiten ausgeschöpft hatte. Auf die Ankündigung der Fachkraft, einen Suchlauf machen zu wollen, begann die Kundin in diesem Gespräch von sich aus eine Rekapitulation von Optionen und Ansatzpunkten, in deren Verlauf es zunächst um die Suche

---

<sup>91</sup> Auch diese Sequenz ließ sich von einer Erörterung der Suchstrategie, wie sie in Sequenz III-02a „Vermittlung unterstützen“ beschrieben wird, nicht exakt abgrenzen.

über Zeitschriften und einschlägige Websites ging, bevor weitere Strategien thematisiert wurden:

K: Oder man schaut halt mit den Projekten dann bei der DFG, was an Programmen da ist, wo man sich dann da einbetten könnte.

FK: Ja. Meistens ist es ja auch so, dass Sie durchaus persönliche Kontakte haben oder ein persönliches Netzwerk, ne, das gewachsen ist. Wo man da auch schon mal, ich würde mal sagen, das eine oder andere her bekommt, ne? ... Und das haben Sie ja auch und aktivieren Sie ja entsprechend, ne?

K: Das stimmt, ja.

FK: Wie gehen Sie denn jetzt weiter vor, sage ich mal, bei der Stellensuche? Wie machen Sie das jetzt weiter?

K: Ja, also die Idee ist

F: Oder wo haben Sie vielleicht schon Ausschreibungen jetzt mit gemacht?

K: Naja, ich habe jetzt schon geschaut. Da gibt es zum Beispiel eine Post-Doc-Stelle in \*Ort\* wo ich mich jetzt noch bewerben wollte, die so relativ breit ausgeschrieben ist. Aber wo ich vermute, dass da auch schon für das Projekt die entsprechenden Leute da sind. Aber solche Sachen werden ja dann trotzdem ausgeschrieben. Da wollte ich mich jetzt noch bewerben. ... Und ansonsten werde ich jetzt natürlich auch nochmal schauen, was jetzt aus diesem Projektantrag da geworden ist, wenn ich jetzt innerhalb des Monats hoffentlich dann Bescheid bekomme, ob es weiter geht. Dann muss man den Antrag eben nochmal zuspitzen und größer machen. Das war jetzt nur die Projektskizze, die ich eingereicht habe.

Weder für die Fachkraft, die im Anschluss an diesen Austausch zum angekündigten Stellensuchlauf übergang, noch für die Kundin ergaben sich aus dieser Sequenz tatsächlich „Ansatzpunkte“ zu einer besseren Zielerreichung. Die Kundin, die im Nachgespräch bestätigte, dass es in ihrem Suchbereich wesentlich auf berufliche Vernetzung ankam („Man hat seine Netzwerke, in denen man sich bewegt. Man geht auf Tagungen, ... und man geht jetzt nicht unmittelbar davon aus, dass diese Stellen jetzt in der Arbeitsagentur vorhanden sind“), freute sich dagegen vor allem, dass der nachfolgende Stellensuchlauf der Fachkraft eine konkrete Bewerbungsoption zu Tage förderte.

#### *4.2.5.1 „Vermittlung unterstützen“*

Vor allem, wenn die Zielsetzung klar war und die Suche im festgelegten Beruf Priorität hatte, gingen die meisten Fachkräfte von der Erstellung des Bewerberprofils unmittelbar zu Sequenz III-02a „Vermittlung unterstützen“ über. Was zu dieser Sequenz gehören kann – die Erörterung von Such- und Bewerbungsstrategien, ein Stellensuchlauf, die Diskussion von Stellenangeboten, eine Anleitung für die JOBBÖRSE und andere Stellenportale, eine Sichtung von Bewerbungsunterlagen und Erläuterungen zum Vermittlungsbudget – umfasste in vielen Vorsprachen mindestens ein Drittel, oft die Hälfte der tatsächlichen Gesprächszeit.

Dass sie auf diese Sequenz besondere Sorgfalt verwendete, hatte keine der einbezogenen Fachkräfte hervorgehoben. In vielen Vorsprachen reihte sich nun ein notwendiger Tagesordnungspunkt an den anderen, und während es zu Beginn des Gesprächs und im Profiling noch darauf angekommen war, dass auch Kund/inn/en Informationen und Stellungnahmen beisteuerten, so waren sie am Ende des Gesprächs oft zum Zuhören verurteilt.

Eine der seltenen, ausführlich und dialogisch geführten Erörterungen wurde im Fall der arbeitslosen Erzieherin beobachtet, nachdem die Fachkraft von ihrer Gesamteinschätzung

zum Ziel und zu den infrage kommenden Lösungsstrategien – der Stellensuche im erlernten Beruf und der Unterstützung durch den Berufspsychologischen Service – übergeleitet hatte (vgl. oben: 4.2.3).

Vom Besprechungstisch wechselten die Gesprächspartner/innen nun an den Schreibtisch der Fachkraft, und es folgte eine gemeinsame Stellensuche sowohl in der JOBBÖRSE als auch auf den Webseiten großer regionaler Arbeitgeber. Die Fachkraft legte dabei den Schwerpunkt auf die angeleitete Suche: „Schauen wir mal, ob Sie die schon kennen, ist auf jeden Fall auch regelmäßig ein interessantes Angebot.“ „Also hier hat [Arbeitgeber] auch eine Stelle (...), gucken wir einfach mal direkt auf die Seite von denen.“ Funde wurden vor allem daraufhin bewertet, wie gut sie zu den Vorstellungen und Möglichkeiten der Kundin passten: „Gruppenleitung fände ich jetzt auch nicht so passend.“ „Wie wäre das, [Stadtteil], das geht eigentlich auch?“ Ausgedruckt wurden nebenbei („wenn es Sie interessiert“) nicht nur Stellenangebote, sondern vor allem Adressen und die Kontaktdaten von möglichen Ansprechpersonen. Anschließend kam die Fachkraft erneut auf das angekündigte Unterstützungsangebot beim Berufspsychologischen Service zu sprechen. Doch da die Kundin zögerte, schlug sie eine Bedenkzeit vor:

K: Ich weiß nicht, ob das dann zu viel ist, wenn ich dann auch noch hier das mache.

FK: Wir können nochmal drüber sprechen, und Sie nehmen das erst mal heute als Angebot mit nach Hause.

K: Mhm (bejahend).

FK: Überlegen, schlafen ein paar Nächte drüber, wir telefonieren dann nochmal.

K: Finde ich besser, ja.

FK: Ne.

K: Könnte das jetzt nicht gleich so

FK: Aber es. Gut. Ne, also wenn es ad hoc jetzt, wenn Sie sich nicht für entscheiden können,

K: Mhm (bejahend). Aber das ist doch schon mal gut, dass man das weiß.

Alternativ schlug die Fachkraft daraufhin eine etwas ‚unverfänglichere‘ Bewerbungsunterstützung bei einem Bildungsanbieter vor:

FK: Und man kann da verschiedene Module wählen. Ich finde, so Bewerbungsmappe erstellen brauchen wir nicht unbedingt, die Mappe war okay. (.) Das wäre auch so was, was die bieten. Aber eben auch das mit den Vorstellungsgesprächen, so was ein bisschen zu trainieren.

K: Ja.

FK: Das wäre auch noch eine Möglichkeit, Sie da zu unterstützen.

K: Also das würde ich, glaube ich, eher schon sagen, dass ich das mal nutzen würde. Also ich habe zwar auch viele Bücher und so, aber es ist ja nochmal was anderes, wenn man das gelesen hat, als wenn man das dann geübt hat so vorher.

Gemeinsam wurden nun die passenden Module ausgewählt und eine Zuweisung zu diesem Bewerbungstraining vereinbart.

Während Fachkraft und Kundin in diesem Gespräch die nächsten Schritte tatsächlich gemeinsam konkretisierten und festlegten, wurde in den meisten Vorsprachen aber vor allem beobachtet, dass Fachkräfte ihr umfangreiches Programm Punkt für Punkt abhakten – und auch wenn dies nicht immer so einseitig verlief wie im folgenden Beispiel, in dem die Fach-

kraft ihren Kunden um Verständnis für die vielen aufeinanderfolgenden Schritte bat („also das wird immer mehr, aber das ist heute so“), konnte von der gemeinsamen und strategischen Erarbeitung wichtiger Lösungsschritte nur selten die Rede sein:

FK: Jetzt zeige ich Ihnen mal kurz, wo Sie ein bisschen nach Stellenangeboten gucken können. Und zwar gebe ich Ihnen mal als erstes mit eine Übersicht mit Internetadressen. (Schubladen werden geöffnet.) Wo haben Sie bisher nach Stellen gesucht?

K: Was war das. Ich guckte immer

FK Irgendeine bestimmte Seite?

K2: Verschiedene Seiten.

FK: Verschiedene Seiten? Gut. Gucken Sie mal: Hier haben Sie mal eine Übersicht. Das sind natürlich. Das ist die erste hier oben: Arbeitsagentur.de. Da findet man auch viele Sachen. Sie brauchen wirklich nur den Beruf eingeben. (...) Können Sie ja jetzt nach dem Gespräch mal probieren, und da werden Sie bestimmt einiges finden. Und dann sind hier noch andere Seiten drauf, wie [Internetadresse], [Internetadresse], [Internetadresse].

(... )

FK: Ja. Ist ja nur eine Suchmöglichkeit, ne, weil, ich sage mal, im Internet nach Stellen zu suchen ist eine Variante, Stellenangebote zu finden. Und es gibt natürlich noch andere Wege. Das sind wirklich private Kontakte und Netzwerke, das ist das Branchenbuch. Man kann sich auch mal in [Ort] den Überblick verschaffen: Was gibt es an ... Firmen? Kann auch dort mal persönlich vorbeigehen, das bringt auch immer viel, ne, einfach mal persönlich hingehen, Bewerbungsmappe einstecken. Und dann kann man das auch so probieren, weil: nicht alle Arbeitgeber geben hier Ihre Stellen bei uns auf. Deswegen bringen auch immer andere Bewerbungsaktivitäten noch was. Ne? Und das kann man ja ab jetzt alles mal probieren. Und wie gesagt, Stellenangebote sind aber auch schon so drinnen, dass man da auch in der JOBBÖRSE einiges finden kann. Das mal so als erstes. Dann ist hier noch mal so eine kleine Anleitung, die JOBBÖRSE, wie man damit umgeht. Ich denke mal, an der Information, als Sie sich gemeldet haben, ist Ihnen so ein Kennwort ausgehändigt worden?

K: Äh, ja.

FK: Ne. Das können Sie dann auch nutzen. Da können Sie dann nämlich über Ihr Profil, was wir jetzt erfasst haben, auch nach Stellenangeboten gucken. Und über dieses Kennwort können Sie auch. Da ist so ein Briefchen drinnen. Da können Sie auch Mails schreiben, auch an mich persönlich. Die bekomme ich dann über Ihr Profil. Also es ist auch eine Möglichkeit, mit mir noch mal Kontakt aufzunehmen per E-Mail, und Sie können auch über dieses Profil dann nach Stellenangeboten suchen. Und dazu noch mal dieses kleine Heftchen, ne? So. Das ist das. Dann haben Sie die Möglichkeit, bei uns Bewerbungskosten zu beantragen. Wenn Sie sich nämlich jetzt schriftlich bewerben sollten, was ja durchaus auch mal sein kann, dass Sie Unterlagen erstellen müssen, können Sie bei uns Bewerbungskosten beantragen für diese schriftlichen Bewerbungen. Da würden Sie von uns fünf Euro erstattet bekommen pro schriftlicher Bewerbung. Möchten Sie so einen Antrag mal mitnehmen?

K: Ja.

F31: Ja? Dann drucke ich Ihnen den mal aus. Das sind immer Kann-Leistungen, man hat darauf keinen Rechtsanspruch, aber beantragen können Sie das natürlich, ne? Und dann gibt es maximal im Kalenderjahr 260 Euro. Aber ich glaube nicht, dass Sie so viele schreiben müssen. Das sind über 50 Bewerbungen. Aber dass Sie das mal gehört haben, dass es das gibt. Und das ist eine Möglichkeit mit den Bewerbungskosten. Dann drucke ich jetzt den Antrag einfach mal aus. Und es gibt dann auch noch die Möglichkeit, Reisekosten zu beantragen zu Vorstellungsgesprächen. Wenn Sie also mal einen Termin irgendwo haben zu einem Vorstellungsgespräch und haben doch einen weiteren Fahrweg dort hin, können Sie immer hier vorher anrufen, bekommen dann einen Reisekostenantrag von uns zugeschickt und können dann im Nachhinein diese Reisekosten zum Vorstellungsgespräch abrechnen. Das gibt es auch noch. Ja? Parallel zu diesen Bewerbungskosten. Bloß da muss man sich immer merken, dass man vorher hier anrufen muss. So. Jetzt muss ich mal kurz gucken. Habe ich jetzt was Falsches angeklickt? Ja,

habe ich mich gerade verkleckert, muss ich noch mal neu machen. (Eingabegeräusche) Und die dritte Möglichkeit, neben diesen Bewerbungskosten und Reisekosten, wäre dann noch mal das Probearbeiten. Das nutzen Arbeitgeber auch wirklich ganz gerne, um Sie mal kennen zu lernen. Das können Sie dann auch bei uns vorher beantragen oder sollten das sogar bekanntgeben, weil das ist immer eine Frage mit dem Unfallversicherungsschutz, ne? Und wir gucken auch ein bisschen mit darauf, dass die Arbeitgeber das nicht übertreiben. Also ich sage eigentlich immer: Eine Woche sollte ausreichen, maximal, um festzustellen, ob Sie geeignet sind oder nicht. Da muss man nicht zwei, drei, vier Wochen Probearbeiten machen. Und da müssen Sie sich nur merken, dass Sie das auch immer vorher bekanntgeben müssen. Und das kann sich nämlich demnächst mal ergeben, wenn Sie sich jetzt bewerben, dass ein Arbeitgeber mal sagt: Kommen Sie mal hier zum Probearbeiten. Ne? Das ist auch eine gute Variante, den Arbeitgeber mal kennen zu lernen. So. Jetzt drucken wir das noch schnell aus. (Eingabegeräusche, Druckgeräusche, 50.) Sehen Sie mal, hier ist eine Tabelle dran. Da listen Sie dann alle schriftlichen Bewerbungen, die Sie abgeschickt haben, einfach auf, Kontonummer drauf, hier vorne noch, wie ist die Kontonummer, unterschreiben und dann schicken Sie den Antrag einfach wieder her. Ne? Da muss auch keine Rechnung eingereicht werden von Fotografen oder irgendwelche Quittungen, weil es pauschal wirklich diese fünf Euro gibt. Ja? Also das wird immer mehr, aber das ist heute so. Beim nächsten Mal ist es nicht mehr so viel. So, und weil ich so schön am Drucken war, habe ich noch eins mit ausgedruckt. Und zwar ist das so eine Liste, die nennt sich Nachweis von Eigenbemühungen. Die pflegen Sie ab jetzt einfach ein bisschen immer für sich und für mich letztendlich auch. Hier tragen Sie alles ein, was Sie an Bewerbungen unternommen haben. Datum, Firmenanschrift, als was Sie sich beworben haben und wie die Bewerbung war. Mündlich, schriftlich, telefonisch. Das ist einfach nur ein Überblick für Sie, dass Sie nicht den Überblick verlieren: Wo ist noch eine Rückantwort offen? Wo habe ich mich überall schon beworben? Und ich möchte die Liste einfach immer gerne sehen, wenn Sie zum Gespräch zu mir kommen. Ja? Das muss nicht abgestempelt werden oder sonst wo, ne? Das ist wirklich nur für uns ein kleiner Nachweis, was Sie an Bewerbungsaktivitäten unternommen haben und das gehört halt auch dazu, wenn man hier gemeldet ist, dass man seine Bewerbungen so ein bisschen nachweist. Dafür ist das nur gedacht. Ja?

K: Mhm. (bejahend)

FK: Und das listen Sie immer auf und bringen das einfach zu den Gesprächen immer mit. Okay. Jetzt höre ich auch bald auf mit dem Drucken.

Nur wenige Fachkräfte widmeten der Suchstrategie ihrer Kund/inn/en wie die Fachkraft im folgenden Gesprächsbeispiel ausdrückliche Aufmerksamkeit:

FK: Wenn Sie jetzt mit Freunden zusammen sitzen und drüber reden, wie Sie sich um Arbeit bemühen, haben Sie das Gefühl, Sie können denen sagen: So und so läuft es, und ich hab das im Griff, und ich weiß, wie das läuft und so weiter. Also konkret: wissen Sie, wie Sie sich auf dem Markt platzieren?

Die meisten Vermittlungsfachkräfte setzten dagegen einfach voraus, dass Kund/inn/en Suchstrategien grundsätzlich kannten und ihre Arbeitssuche eigenständig verfolgten. Auch im folgenden Beispiel aus dem Gespräch mit dem Altenpfleger, der in die Behindertenhilfe wechseln wollte, ging die Fachkraft darauf nur beiläufig ein, während sie mit dem Kunden insbesondere erörterte, wie viele Bewerbungen er zum nächsten Termin vorweisen sollte.

FK: Was haben Sie sich selber als Ziel gesetzt, wie viel Arbeitgeberkontakte Sie monatlich circa führen möchten, was für Sie realistisch ist?

K: Tja, ich werde erst mal die anschreiben, die ich schon mal angeschrieben hab, vielleicht ist ja eine Stelle frei. Zehn im Monat.

FK: Das sind jetzt so die Initiativbewerbungen, diese zehn.

K: Mhm (zustimmend).

FK: Das ist schon mal gut. Und dann eben auch weitere Stellen, die Sie



K: Ja.

F: über die JOBBÖRSE et cetera finden. Stellensuchmöglichkeiten sind Ihnen soweit bekannt?

K: Mhm (bejahend). Sind mir bekannt.

FK: Nutzen Sie unsere JOBBÖRSE?

K: Nein, bei Ihnen war ich noch nicht gucken. Hab ich bis jetzt noch nicht gemacht.

FK: Können Sie ruhig zusätzlich auch.

K: Ja.

FK: Wichtig ist, dass Sie so mehrere Jobbörsen soweit auch nutzen für die Stellensuche. Zeitungen auswählen. Klar, und eben dann so die privaten Kontakte nutzen. Netzwerke, die Sie noch haben. Okay. Aber zehn Initiativbewerbungen auf passende Stellen ist durchaus in Ordnung. Ich würde dann – im Anschluss bekommen Sie auch noch eine Zusammenfassung, halten wir das Ganze auch noch mal fest, was wir jetzt besprochen haben, was Sie Ihrerseits unternehmen möchten – dann auch soweit mit eintragen, dass Sie dann mindestens 15 Arbeitgeberkontakte insgesamt führen werden.

Die Passage ist zudem ein Beispiel dafür, was aktivierend arbeitende Fachkräfte meinten, wenn sie als Ergebnis ihrer BeKo-Aneignung beschrieben, sie würden Kund/inn/en nunmehr zunächst nach ihren eigenen Vorstellungen zu Bewerbungsaktivitäten fragen, bevor sie Auflagen einseitig festsetzten. Obwohl das in die Eingliederungsvereinbarung aufgenommene Ergebnis nicht ausgehandelt, sondern schließlich doch einseitig festgesetzt war, was die Fachkraft im Nachgespräch mit dem besonders günstigen Arbeitsmarkt erklärte, fühlte sich der Kunde dadurch nicht abgeschreckt: „Die werde ich schon zusammenkriegen.“ „Initiativbewerbungen“ nahm er sich ohnehin vor, nachdem die Fachkraft bei ihrem eigenen Suchlauf kein einziges Stellenangebot in dem von ihm gewünschten Arbeitsfeld „im Behindertenbereich“ gefunden hatte. „Oder in Behindertenwerkstätten oder im Behindertenwohnheim, et cetera, et cetera. Aber war ja nichts frei. Oder nichts da.“

### *Bewerbungsunterlagen*

Die meisten Vermittlungsfachkräfte orientierten sich zwar an der BeKo-Vorgabe, Lösungen nicht einzuführen, bevor Ziele festgelegt waren. Es kam z.B. nur in wenigen Fällen vor, dass Fachkräfte Stellenangebote, die sie vor einem Gespräch recherchiert hatten, gleich zu Beginn präsentierten („um das vorweg zu nehmen, was mir aufgefallen ist, gerade jetzt in der Jobsuche“). Eine auffällige Ausnahme stellte die Sichtung der Bewerbungsunterlagen dar.

In einer ganzen Reihe von Fällen hatten die Kund/inn/en die Unterlagen bereits mit dem Arbeitspaket eingereicht und erhielten sie irgendwann im Gespräch zurück:

FK: Okay. Dann werde ich gleich einen Suchlauf durchführen. Zunächst möchte ich Ihnen einmal Ihre Bewerbungsunterlagen wieder zurückgeben. Habe ich komplett gesichtet, ist auch soweit wunderbar, vom Anschreiben her, vom Lebenslauf.

Lagen die Unterlagen vor oder brachten Kund/inn/en ihre Bewerbungsmappe mit ins Gespräch, dann wurden sie häufig bereits im Rahmen des Profilings einbezogen und diskutiert. So präsentierte ein arbeitsloser Verkäufer seiner Fachkraft gleich zu Gesprächsbeginn eine aktualisierte Bewerbung und einen aktuellen Lebenslauf. Die Fachkraft kommentierte nicht nur das Anschreiben („Kontakt zum Kunden, also das gehört da hin, genau“), sondern nahm die Bewerbungsunterlage als Anlass, die Ressourcen des Kunden im Rahmen eines simulierten Vorstellungsgesprächs zu erheben:

FK: Gehen wir auf den Verkäufer im Lebensmittelbereich ein. (blättert in den Unterlagen)  
Sie sagen hier, gerne möchte ich Sie in einem Vorstellungsgespräch persönlich von meinen Stärken überzeugen. Überzeugen Sie mich mal, ja!

K: Jetzt soll ich Ihnen von meinen Stärken erzählen?

FK: Überzeugen Sie mich, ja.

K: Also meine Stärken sind auf jeden Fall, ja, ich bin zuverlässig, arbeite sehr gerne eigentlich, also ich gehe gerne meiner Tätigkeit nach, ich bin kundenfreundlich, ich arbeite genau.

FK: Mhm. (bejahend)

K: Und dann: pünktlich bin ich. Selten krank. (lacht)

Für eine andere Fachkraft konnten sich aus den Bewerbungen Hinweise auf Qualifizierungsbedarfe ergeben, weshalb sie die Unterlagen ebenfalls lange vor der Erörterung von Lösungsstrategien ins Gespräch einbezog.

FK: Dann würde ich vorschlagen, wenn Sie Ihre Bewerbungsunterlagen mit haben, dass ich dort mal einen Einblick nehme. Es geht immer darum, festzustellen, brauchen Sie noch unsere Unterstützung, oder sieht die Vermarktung so aus, dass Sie auch außerhalb der Universität damit Erfolg haben werden.

Nicht nur im Fall der arbeitslosen Erzieherin wurde beobachtet, dass Fachkräfte ihren Kund/inn/en Bewerbungsunterstützung anboten. Sie verwiesen dabei vielfach zunächst auf die Möglichkeiten der LERNBÖRSE oder gaben ihren Kund/inn/en „eine CD-Rom“ mit. Aber Kund/inn/en, die sich unsicher fühlten und von ihrer Fachkraft wissen wollten, „wie ich mich am besten verkaufe“ (es gab sieben im Sample) erhielten in der Regel zudem das Angebot, an einem externen Bewerbungstraining bei „Experten“ teilzunehmen.

#### **4.2.6 „Integrationsplan / Eingliederungsvereinbarung“**

Die Eingliederungsvereinbarung (EV) ist in § 37 SGB III gesetzlich vorgeschrieben und musste daher nicht allein aus fachlichen Gründen in die Beratungskonzeption integriert werden. Die entsprechende Standardsequenz III-03 schlägt den Fachkräften vor, zum Ende des Gesprächs ein Fazit anzuregen, dabei konkrete Umsetzungsschritte zu planen und sie gemeinsam festzuhalten, wobei nach Möglichkeit Formulierungen der Kund/inn/en verwendet werden sollen. Das Detailkonzept führt hier zunächst einen formlosen „Umsetzungsplan“ ein (IBB-AV SGB III/2: 455; vgl. dazu oben: 2.1.1), bietet dann aber an, die „schriftliche Fixierung“ gleich in der gesetzlich und verfahrensmäßig normierten EV vorzunehmen. Würden Kund/inn/en bei der Erstellung der Eingliederungsvereinbarung nicht „aktiv beteiligt“, warnt das Detailkonzept in diesem Zusammenhang, bestehe die Gefahr, „dass der Kunde seine Fähigkeiten, oder auch seine Veränderungsbereitschaft überschätzt und der Vermittler diese Fehleinschätzung unreflektiert und ohne Rückfragen übernimmt“ (IBB-AV SGB III/2: 457).

##### **Qualitätsstandards „Integrationsplan/Eingliederungsvereinbarung“ (IBB-AV SGB III/2: 452)**

- (1) Die relevanten Ergebnisse sind für alle Beteiligten nachvollziehbar und transparent.
- (2) Die Ergebnisse wurden in verständlicher Form schriftlich fixiert.
- (3) Die Eingliederungsvereinbarung beschreibt verbindlich für die Beteiligten die konkreten Aufgaben und den Zeitrahmen.

Wenn Fachkräfte die BeKo-Qualitätsstandards für diese Sequenz einhalten konnten, dann vor allem, weil diese die formalen und rechtlichen Anforderungen an die Eingliederungsvereinbarung wiedergeben. Aber nicht einmal bei Vermittlungsfachkräften, die sich mit der Zielvereinbarung sichtlich mehr Mühe als andere gaben, wurde eine Sequenz, wie sie BeKo beschreibt, beobachtet.

„Dann bedanke ich mich für die vielen Informationen, war ja sehr ausführlich“, setzte die junge Erzieherin zur Verabschiedung an, nachdem die Fachkraft die Ergebnisse der zurückliegenden 45 Minuten in wenigen Sätzen zusammengefasst hatte:

FK: Wir haben Ihre Daten ein bisschen ergänzt. Wir haben eine Menge Stellenangebote schon gefunden, wo Sie sich bewerben können. Sie trainieren hier nochmal ein bisschen Vorstellungsgespräche, dass Sie da auch ein bisschen selbstbewusster rüberkommen. Und das Angebot, bei unserem psychologischen Dienst oder berufspsychologischen Service – so heißt der neuerdings – Termine wahrzunehmen, das steht. (...) Und wenn, dann können die Ihnen auch Tipps geben, wo Sie nach den drei Terminen eventuell noch weitere Hilfe bekommen, ne, um die Persönlichkeit vielleicht so ein bisschen zu stärken.

Aber die Fachkraft nahm die ausgestreckte Hand nicht an, sondern bat stattdessen um einen Moment Geduld:

FK: Ähm, Sie dürfen sich nochmal rüber setzen, können schon mal in die Stellenangebote reinschauen und stöbern, und ich halte das, was wir jetzt besprochen haben, nochmal schriftlich fest. ... Nennt sich Eingliederungsvereinbarung. Damit wir eben beide schauen, ob das so zum Ziel führen kann.

In keinem der beobachteten Gespräche kam es zu einem gemeinsamen Fazit. Nur in sehr wenigen Fällen fassten die Fachkräfte wie im Beispiel oben die Gesprächsergebnisse zunächst mündlich und erst danach schriftlich zusammen. Die Standardsequenz, die sich praktisch beobachten ließ, lief regelmäßig und stereotyp anders ab: Fachkräfte leiteten die abschließende Sequenz mit der Ankündigung ein, dass nun eine Eingliederungsvereinbarung abzuschließen sei:

- Nur eine kleinere Gruppe von Fachkräften betonte, dass es sich um eine „Zielvereinbarung“ mit rechtlicher Verbindlichkeit handele: „Hält so ein bisschen Rechten und Pflichten fest.“
- Der überwiegende Teil der Fachkräfte führte die Eingliederungsvereinbarung etwas schöniger als „einfach noch mal eine Zusammenfassung“ ein, in der als „rote(r) Faden“ „zum Nachlesen“ „festgehalten“ bzw. „dokumentiert“ werde, „was wir auch besprochen haben“: „Nichts Schlimmes, um Gottes Willen“.
- Eine kleine Gruppe distanzierte sich sprachlich von dem Instrument und vermittelte, dass der Abschluss der „sogenannten Eingliederungsvereinbarung“ auch für Fachkräfte vorgeschrieben und unumgänglich war: „Jetzt muss ich hier noch eine Art Protokoll erstellen für die Agentur.“

Daraufhin trat stets eine längere Gesprächspause ein, in der die Fachkräfte am PC arbeiteten und das Dokument ausdruckten, und schließlich verlasen sie es – selten mit einer vergleichsweise präzisen Erläuterung wie im folgenden Beispiel:

FK: So. Überscriben ist das, was ich Ihnen ausgedruckt habe, mit Eingliederungsvereinbarung.

K: Mhm (zustimmend).

FK: Das ist so gegliedert, dass einmal wir Ihnen aufzeigen, was wir für eine Erwartungshaltung an Sie haben in Ihrer Situation, und umgekehrt, wie unsere Aktivitäten sich definieren.

K: Mhm (zustimmend).

FK: Eigentlich ein Protokoll dessen, was ich Ihnen erklärt habe.

Bewerbungsaufgaben wurden auch von Fachkräften, die eher auf Koproduktion denn auf Aktivierung setzten, häufig erst zu diesem Zeitpunkt thematisiert. Während des ausführlichen Stellensuchlaufs hatte die Fachkraft der jungen Erzieherin zwar bereits angekündigt, sie „habe etwas vorbereitet“, damit die Kundin „in irgendeiner Form alle Bewerbungen auch dokumentiert“. Aber erst als sie die Eingliederungsvereinbarung ausgehändigt bekam, erfuhr die Kundin, dass sie zum Nachweis von mindestens vier Bewerbungen monatlich verpflichtet wurde.

FK: Auf jeden Fall, dafür ist das auch noch dabei, sollen die Bewerbungen in irgendeiner Form dokumentiert werden. Ob Sie sich selbst auf dem Rechner eine Tabelle machen, oder ob Sie diese benutzen, ist egal. Nur dass, wenn wir uns wiedertreffen, wir schauen können, was ist gelaufen.

K: Ja.

FK: Eine Bewerbung pro Woche wird Minimum erwartet. Wenn es Veränderungen gibt, auf jeden Fall sofort Bescheid sagen. Und hier ist eben auch die Verpflichtung dargestellt, bei Abschluss eines Arbeitsvertrages sofort anzurufen.

In der Annahme, dass ihr Job-to-Job-Kunde sich mit den Regeln ohnehin auskannte, verzichtete eine andere Fachkraft auf jegliche Aushandlung oder Erläuterung:

FK: Ansonsten klar, bemühen Sie sich entweder um eine Weiterbeschäftigung,

K: Ja.

FK: oder um eine Anschlussbeschäftigung, Internet, Tageszeitung, Freunde, Bekannte, initiativ.

K: Ja, klar.

FK: Sie wissen, ne, wie es läuft. Stellensuche, habe jetzt erst mal pro forma zwei Bewerbungen die Woche. Heißt jetzt nicht, dass ab heute zwei Bewerbungen die Woche, aber es muss was gelaufen sein, ne?

### *Mal mehr, mal weniger verbindlich*

Welches Gewicht die Eingliederungsvereinbarung in den beobachteten Gesprächen erhielt, ob sie als verbindlich und unumgänglich oder als notwendiges bürokratisches Übel dargestellt wurde, hing zum einen von den Handlungsmodellen der Fachkräfte, zum anderen aber in starkem Maß von den Fällen bzw. Fallkonstellationen selbst ab.

Eine Fachkraft führte die Eingliederungsvereinbarung im Fall eines gesundheitlich beeinträchtigten Kunden, bei dem eine Vermittlung in Arbeit ohnehin nicht im Vordergrund stand, lediglich als „Zusammenfassung“ ein:

FK: Ich schreibe jetzt noch mal kurz zusammen, was wir besprochen haben: dass Sie mir diesen Gesundheitsfragebogen wieder einreichen, weil Sie bekommen von jedem Gespräch, wo Sie bei mir sind, eine Zusammenfassung, eine Eingliederungsvereinbarung. Weil es so viele Informationen sind, damit man das zu Hause noch mal nachlesen kann.

Dagegen formulierte die gleiche Fachkraft in einem anderen Vermittlungsfall unmissverständliche Anforderungen:

FK: Was ich auch von Ihnen möchte, weil, wie gesagt, wir ja zusammenarbeiten. Heißt: Ich tue was, dass Sie Arbeit finden, Sie müssten aber auch etwas tun, dass es mit der Arbeit schnellstmöglich wieder klappt. Von daher möchte ich, dass Sie auch selber sich um Arbeit bemühen, in den Jobbörsen schauen, in die Gelben Seiten schauen, was für Firmen vielleicht suchen könnten,

K: Okay.

FK anrufen bei Arbeitgebern oder Bewerbungen hinschicken, oder wenn Sie sagen: Ich kenne persönlich jemanden oder mein Vater kennt jemanden, wie es ja in der Ausbildung auch war, alles nutzen, um wirklich eine Arbeitsstelle finden zu können.

K: Okay.

FK: Und auch alles aufnotieren, ja?

Im Fall von Job-to-Job-Kund/inn/en enthielt die EinV häufig unverbindliche Elemente, was die Fachkräfte ausdrücklich betonten:

FK: Ich gebe Ihnen das einfach so mit, ohne irgendwelche Nachteile. Aber Sie dürfen generell auch sagen, wenn Sie ein Stellenangebot kriegen und Sie merken, das passt nicht, dann dürfen Sie auch sagen: nö, da bewerbe ich mich jetzt nicht drauf.

Und bei Akademiker/inne/n, die sie einerseits als ohnehin verbindlich, andererseits als kritisch und streitbar beschrieben, verfassten die Fachkräfte zwar in allen beobachteten Fällen die Vereinbarungen, verzichteten aber in den sieben beobachteten Fällen stets auf eine Unterschrift der Kund/inn/en und dokumentierten die Vereinbarungen lediglich „im System“.

### 4.3 Beratungsbedarf zu Orientierungsfragen

Arbeitssuche setzt eine individuelle Orientierung auf dem Arbeitsmarkt voraus; Arbeitslosigkeit geht in der Regel mit Orientierungsfragen einher. Daraus erwächst Beratungsbedarf: zu den Arbeitsmarktchancen, aber auch zu möglichen Alternativen zur Erwerbsarbeit oder zu den Rechten und Pflichten gegenüber der Arbeitsagentur. Diese Fragen sind miteinander verbunden. Ob Alternativen zur Erwerbstätigkeit gesucht werden, hängt sowohl von den Arbeitsmarktchancen als auch von den Rechten und Pflichten gegenüber der Arbeitsagentur ab. Ebenso hängen die angestrebte Art der Erwerbstätigkeit (z.B. Vollzeit, Teilzeit, Selbstständigkeit) von den Arbeitsmarktchancen und Rechten und Pflichten im SGB III ab. Der Beratungsbedarf erstreckt sich also nicht nur auf die individuell konkrete und wirksame Umsetzung einer zwischen Vermittlungsfachkraft und Kunde bzw. Kundin vereinbarten Integrationsstrategie, sondern auch auf die Verknüpfung mit den Voraussetzungen und Folgen, wenn eine bestimmte Strategie eingeschlagen wird.

Beratungsbedarf zu solchen Orientierungsfragen kann bei den Kundinnen und Kunden der Arbeitsagentur aus unterschiedlichen Gründen entstehen.<sup>92</sup> Manchmal fehlen Informationen,

---

<sup>92</sup> In der Evaluation des „Projekts Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN), die das SOFI zwischen 2008 und 2011 verantwortete, erwies sich der vielfache Klärungsbedarf zu „Berufsorientierung, Erwerbswünsche(n) und Suchstrategien der Arbeitslosen“ als eine der vier zentralen Bedarfslagen von Kund/inn/en in komplexen Profillagen (damals noch: Betreuungskund/inn/en): „Gefordert sind Beratung, Clearing, Orientierung, Unterstützung und Beschleunigung von Entscheidungsprozessen.“ (Baethge-Kinsky u.a. 2010)

die helfen können, zwischen Alternativen zu entscheiden, indem sie die subjektiv angestrebten oder zu vermeidenden Entscheidungsfolgen verdeutlichen. Vielfach sind jedoch die möglichen Alternativen noch nicht so klar konturiert, dass eine Entscheidung zwischen distinkten Alternativen möglich wäre. Der Beratungsbedarf besteht dann wie im oben beschriebenen Fall des Lagerarbeiters, der nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb der Zeitarbeit suchte, darin, Handlungsalternativen gedanklich auszuformen. Stärker noch als Fragen zu bereits vorliegenden Entscheidungsalternativen gehen Fragen zur Entscheidungsstrukturierung mit Beratungsbedarf einher.

Die folgende Darstellung des Beratungsbedarfs zu Orientierungsfragen, der den Fachkräften der Arbeitsagentur entgegentritt, beruht auf den beobachteten Vorsprachen und den im Anschluss an diese geführten Nachgesprächen. In allen ausgewählten Fällen bezogen Kund/inn/en Arbeitslosengeld oder hatten Leistungen beantragt, und sie strebten eine Erwerbsintegration an. In diesen Fällen, die nach BeKo dem Format der IBB unterliegen, sind die Beratungsziele für die Fachkraft klar und vorgegeben, während sich die Kundinnen und Kunden in einem „Abwägungsprozess“ (GL SGB III/2: 75) befinden können. Dass sie aufgrund von Leistungsbezug oder durch den Status als arbeitslos / arbeitssuchend bestimmte Pflichten haben, rahmt diesen kundenseitigen „Abwägungsprozess“; er wird dadurch aber weder aufgelöst noch beendet. Dies lässt sich durch die Analyse der Beratungsgespräche zeigen.

Die Darstellung strebt an, Gründe für Beratungsbedarf idealtypisch zu entwickeln, d.h. es werden theoretisch voneinander abgrenzbare Gründe bestimmt und anhand ausgewählter Fälle dargestellt. Das bedeutet nicht, dass die Gespräche stets auch durch den identifizierten Beratungsbedarf geprägt waren; er konnte auch nur am Rande aufscheinen oder von der Kundin bzw. dem Kunden gegenüber der Vermittlungsfachkraft unterdrückt sein. Unter pragmatischen Gesichtspunkten muss aber eine Konzeption von Beratung in der Arbeitsvermittlung das ganze Spektrum an Gründen für Beratungsbedarf abbilden.

#### **4.3.1 Fragen zu den Arbeitsmarktchancen**

Typische Fragen von Arbeitsuchenden sind: Welcher Beruf ist der richtige? Welcher von zwei Arbeitsplätzen bietet mehr Chancen? Ist eine Weiterbildung anzustreben? Welche Tätigkeit ist in meiner Situation noch realistisch? – Derartige *Fragen zu den Arbeitsmarktchancen* kamen in einer Reihe von Vorsprachen vor, und der Auslöser war oft der Eintritt von Arbeitslosigkeit, durch den deutlich wurde, dass eine Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt nötig war, weil die bisherigen Orientierung keine Handlungssicherheit mehr bot.

Für diese Art der Arbeitsmarktberatung innerhalb des Vermittlungsauftrages gibt es im vorliegenden Material mehrere Beispiele, unter anderem alle Fälle, in denen der Zielberuf strittig war (vgl. oben: 4.2.4.2). Die Vermittlungsfachkräfte gingen unterschiedlich damit um und ließen den beruflichen Interessen der Arbeitsuchenden mehr oder weniger Raum. Durchweg richteten sie sich aber am Vermittlungsziel aus, d.h. sie strebten danach, die Arbeitsuchenden – in der Regel so schnell wie möglich – in Beschäftigung zu bringen, wie es dem Auftrag der IBB entspricht. Standen Fachkräfte und Kund/inn/en allerdings vor der gleichen Frage,

etwa, weil es wie im folgenden Beispiel gesundheitliche Hemmnisse gab, waren Beratungsbedarfe etwas eher legitimiert.

Ein türkischstämmiger Familienvater von drei kleinen Kindern meldete sich bei der Agentur, weil er seine Arbeit als Schweißer verloren hatte. Wegen fehlender Sehkraft konnte er die Schweißnähte nicht mehr sauber genug ziehen, zudem war er wegen Rückenschmerzen in Behandlung, die längeres Arbeiten in fixierten Arbeitshaltungen stark erschwerten. Gleich zu Beginn der Fallbearbeitung berichtete der Mann von seinen gesundheitlichen Einschränkungen und brachte sein Anliegen vor: „Sie können mich Arzt schicken oder?“ Die Fachkraft stimmte zu, dass nur eine Begutachtung Sicherheit darüber verschaffen könne, ob eine weitere Tätigkeit als Schweißer noch möglich war, und eröffnete dann mit der Frage „Haben Sie schon überlegt, was Sie vielleicht machen könnten?“ eine Sequenz zur Erörterung beruflicher Alternativen.

Der Kunde betonte seinen Wunsch, schnell wieder zu arbeiten, war aber auch zu einer längeren Fortbildung oder Umschulung bereit. Insbesondere konnte er sich vorstellen, als Kraftfahrer oder Maschinenführer zu arbeiten. Er verfügte aber noch nicht über die erforderlichen Qualifikationen. Obwohl sie skeptisch war, dass diese Tätigkeiten im konkreten Fall noch möglich waren, nahm die Fachkraft die Vorschläge des Mannes in den Gutachtenauftrag an den Ärztlichen Dienst (ÄD) auf. Mit Einverständnis des Kunden fügte sie dem Gutachtenauftrag Tätigkeiten im Metallbereich hinzu, benannte als weitere mögliche Einsatzfelder handwerkliche Tätigkeiten, und sie verwies auf frühere Tätigkeiten im Lager und der Wäscherei, die ebenfalls in Frage kämen.

Die Erwartung, dass auf der Grundlage des Gutachtens nun ein geeigneter Zielberuf gemeinsam gefunden werden konnte, erfüllte sich jedoch in der zweiten Vorsprache nicht. Zwar schloss das ärztliche Gutachten, wie von der Fachkraft erwartet, Arbeiten als Maschinenführer und Kraftfahrer und jegliche Fahr-, Steuer- und Überwachungstätigkeiten aus, bescheinigte aber ansonsten eine vollschichtige Leistungsfähigkeit auch für gelegentlich schwere körperliche Arbeit. Die Fachkraft lenkte nun den Blick auf geeignete Helferstellen (z.B. Kommissionieren, Lagerarbeiten ohne Gabelstaplerfahren). Der Kunde wandte ein, dass sich damit nicht das frühere Einkommen erzielen lasse, welches für den Bedarf der fünfköpfigen Familie erforderlich sei. Hier verwies die Fachkraft kurz auf die gesetzlichen Zumutbarkeitsbestimmungen zum Arbeitsverdienst<sup>93</sup>, konzentrierte sich aber ansonsten darauf, gemeinsam mit dem Kunden einen Zielberuf festzulegen. Der Kunde regte – ohne allerdings sehr konkret zu werden – Umschulungen an, da er möglichst langfristig beschäftigt werden wollte und befürchtete, aufgrund des fortschreitenden Alters alle paar Jahre mit zunehmend schlechteren Chancen neu zu einer Arbeitssuche gezwungen zu sein. Wie die Fachkraft erläuterte, waren Umschulungen aber nur in Tätigkeiten möglich, die die Funktionseinschränkungen des Kunden berücksichtigen, und sie würden nur in Mangelberufen gefördert, in denen es eine hohe Wahrscheinlichkeit für eine Beschäftigungsaufnahme gebe. Der Beratungsbedarf des Kunden nach der Klärung der gesundheitlichen Leistungseinschränkungen

---

<sup>93</sup> Welche aber einen Einkommensschutz zumindest in der ersten Zeit des ALG-Bezuges vorsehen, siehe § 140 SGB III.

erforderte eine Berufsberatung, wie sie die Fachkraft während des Gesprächs auch aus der Situation heraus leistete. Diese Beratung stieß jedoch an Grenzen: Weder ließ sich eine berufliche Neuorientierung auf dem Weg einer geförderten Umschulung realisieren, noch konnte sich der Kunde aus den beschriebenen Gründen vorstellen, als ungelernter Helfer zu arbeiten. Sein Beratungsbedarf war nicht befriedigt, und auch der zweite Gesprächstermin ergab, dass die Festlegung des Zielberufes vertagt werden musste.

FK: Dann schreibe ich Ihnen auf, dass Sie sich bis zum nächsten Termin Qualifizierungsbeziehungsweise Umschulungsmöglichkeiten überlegen, und diese dann auch aufschreiben. Ja? Und wenn Ihnen vielleicht was einfällt, wenn Sie was sehen, damit wir nicht nur einen Punkt vielleicht das nächste Mal haben, sondern vielleicht über mehrere Berufe uns unterhalten können.

Trotz des Bemühens der Fachkraft um verbindliche Festlegungen auf Seiten des Kunden wiederholte sich dieses Grundmuster in den dann noch folgenden drei Beratungsgesprächen. Der Zielberuf wurde nicht konkret greifbar, und eine schließlich mögliche FbW-Maßnahme wurde nicht mehr durch die Agentur gefördert, weil bei Maßnahmebeginn der ALG-Anspruch ausgelaufen war und der Kunde in die Zuständigkeit des Jobcenters wechselte.

Auch wenn dies der einzige Fall im Sample war, in dem sich ein Zielberuf gar nicht ermitteln und festlegen ließ, illustriert er, dass die gemeinsame berufliche Zielfindung notwendig ist und sich selbst bei weitgehend geklärten Rahmenbedingungen hinsichtlich der persönlichen Lebensumstände weder ignorieren, noch 'überspringen', noch einseitig für beendet erklären lässt. Exemplarisch ist der vorgestellte Fall, weil er den „Kernbereich“ des Beratungsgeschäfts der Arbeitsagentur betrifft, nämlich eine berufsbezogene Arbeitsmarktberatung (GL SGB III/2: 22). Rechtliche und geschäftspolitische Vorgaben sowie organisationsinterne Abläufe innerhalb der Agentur (Wartezeit auf das Gutachten, Wartezeit bis zum nächsten Termin bei der Fachkraft) begrenzten die Möglichkeiten zur beratenden Hilfe durch die Fachkraft. Dabei ist unerheblich, dass die Fachkraft parallel zu ihrer Beratungstätigkeit von dem Kunden Bewerbungsnachweise auf das von vornherein vorhandene Tätigkeitsspektrum (Helferstellen im Lager und in der Wäscherei) hätte verlangen können, denn an der Herausforderung an die Beratungsarbeit der Vermittlungsfachkraft hätte dies nichts geändert.

#### **4.3.2 Fragen zur Art der Erwerbstätigkeit**

Ein zweiter Grund für Beratungsbedarf sind *Fragen zur Art der Erwerbstätigkeit bzw. zum „Arbeitsangebotsverhalten“*. Das angestrebte professionelle Tätigkeitsfeld ist abgesteckt und das qualifikatorische Einsatzniveau geklärt. Aber ungeklärt ist, ob die angestrebte Arbeit beispielsweise als Teilzeit- oder Vollzeittätigkeit ausgeführt werden soll, ob eine Selbstständigkeit eine Alternative ist, oder ob in Form einer Rente oder als Rückzug oder Verbleib in häusliche Tätigkeiten (formal also in Nichterwerbstätigkeit) eine Alternative zur Erwerbsintegration bereit steht. Diese Entscheidung drängt sich keinesfalls mehr oder weniger automatisch auf. Sie ist eingebettet in die individuelle Erwerbsorientierung und Alltagsorganisation. Sie geht weder allen anderen arbeitsmarktbezogenen Entscheidungen – etwa der Berufswahl im Sinne der Tätigkeitsgebiete – voraus, noch ist sie allen anderen Entscheidungen nachgeordnet. Bei einer schlechten Arbeitsmarktlage kommen beispielsweise für einige Personen unter



entsprechenden Umständen ‚Rückzüge‘ in nichterwerbsförmige häusliche Tätigkeiten eher noch in Frage als Berufsfeldwechsel. Vielmehr ist die Entscheidung über das Angebotsverhalten in Einklang zu bringen mit den übrigen Entscheidungen, die aus Orientierungsfragen hervorgehen, und genau dadurch lässt sie sich als eigenständigen Beratungsbedarf charakterisieren.

Auch wenn die Vermittlungsfachkraft nicht in den kundenseitigen Entscheidungsprozess einbezogen wird, sondern die angestrebte Erwerbsform als Orientierung für die gewünschten Vermittlungsdienstleistungen mitgeteilt bekommt, sind Informationen der Vermittlungsfachkraft aus Kundensicht erforderlich und gewünscht, wie sich erneut am Beispiel der Zahn-technikerin zeigen lässt, die sich mit der Frage einer Existenzgründung beschäftigte:

Sie verfügte über exzellente Bewerbungsunterlagen (die auch bei Bemühungen um Gründungsförderung erforderlich sind) und hatte sich bereits bei zwei fachlich spezialisierten Personalserviceagenturen registriert, die an Zahntechniklabore freie Mitarbeiter/innen – also Selbstständige ohne eigene Werkstatt – für vorübergehende Aushilfen vermittelten. Obwohl sie sich über Selbstständigkeit also bereits informiert hatte, wünschte sie nun eine Beratung. Die Vermittlungsfachkraft vergewisserte sich, dass dies das „Hauptanliegen“ war, was die Kundin bestätigte: „Das ist eigentlich deswegen, warum ich hier bin, ja. Dass ich da eine Beratung bekomme.“

Die Fachkraft griff dies zwar mit der oben beschriebenen ‚zweigleisigen‘ Zielvereinbarung auf (vgl. oben 4.2.4.2) und versprach – vollständig im Einklang mit BeKo und im Bemühen, das Arbeitsbündnis zu stabilisieren – die gewünschte ausführliche Beratung bei einem Folgetermin. Der fand aber nicht statt. Stattdessen ‚versorgte‘ die Fachkraft die Kundin nach dem ersten Termin mit Stellenangeboten, während diese ihre Selbstständigkeitspläne allein weiter verfolgte. Aus Sicht der Kundin erwiesen sich die parallelen Zielsetzungen offenbar als unvereinbar. In einer Mail, die in VerBIS dokumentiert ist, bat sie erneut um einen Beratungstermin:

„Seit dem ersten Termin bei Ihnen senden Sie mir viele Stellenangebote zu. Vielen Dank dafür. Ich möchte gern selbständig als Prophylaxeassistentin arbeiten, daher bitte ich Sie um einen weiteren Termin, um die Formalitäten dafür zu klären.“

Es kam nun zu einer telefonischen Beratung, als deren Ergebnis die Kundin einen Antrag auf Gründungszuschuss (GZ) stellte. Kurz bevor der GZ abgelehnt wurde, meldete sie sich trotz nicht ausgeschöpfter ALG-Ansprüche aus der Arbeitsvermittlung in eine vorläufig wohl noch nicht existenzsichernde Selbstständigkeit ab.

Durch den Fokus der Integrationsfachkraft auf Vermittlung („Vermittlungsvorrang“) ging eine genaue Analyse der Faktoren verloren, die der Kundin eine Selbstständigkeit attraktiver erscheinen ließen und die möglicherweise auch in der Vermittlungsstrategie („Problemlösung“) der Integrationsfachkraft hätten genutzt werden können. Die enge Verknüpfung von Leistungsanspruch und Vermittlungsziel, wie sie der IBB zugrunde liegt, ließ wenig Raum für das Abwägen der Vor- und Nachteile unterschiedlicher Beschäftigungsformen, und eine genaue Analyse der speziellen Erwerbsorientierung der Kundin unterblieb.

Auch am weiteren Verlauf im Fall der Marketing-Betriebswirtin lässt sich zeigen, dass mit einer einvernehmlichen Festlegung auf einen Zielberuf bzw. eine Integrationsstrategie nicht alle Orientierungsfragen ausgeräumt sind. Als sich für diese Kundin nämlich weder eine Beschäftigung im gewünschten Beruf, noch in einem erweiterten Suchbereich realisieren ließ, wurden erneut die verschiedensten beruflichen Option erörtert. So bewarb sich die Kundin auf Vorschlag der Fachkraft auch als Arbeitsvermittlerin bei der Agentur für Arbeit, und sie zog als Alternative zur Berufstätigkeit die Aufnahme eines Masterstudiums in Betracht. Fünf Monate nach dem Folgegespräch, das zuletzt beobachtet wurde, ‚endete‘ der Fall schließlich mit der Abmeldung und dem vorläufigen Rückzug der Kundin vom Arbeitsmarkt.

#### **4.3.3 Fragen zu Leistungen**

Ein dritter Grund für Beratungsbedarf sind *leistungsrechtliche Fragen*. Eine Leistungsgewährung ist dem individuellen Handeln am Arbeitsmarkt nicht nachgeordnet, ist also nicht als bloße Bewilligung bei erbrachten Anspruchsvoraussetzungen zu verstehen. Vielmehr können die Bedingungen der Leistungsgewährung individuelle Orientierungen am Arbeitsmarkt beeinflussen. Ansprüche gehen im SGB III mit Pflichten einher, und es ist von den Leistungsbezieher/innen bzw. Antragsteller/innen abzuwägen, welche Pflichten mit der Leistungsgewährung verbunden sind. Da die Leistungsvoraussetzungen – gerade hinsichtlich der Verhaltensanforderungen – im Detail oft nicht bekannt sind, kann sich hieraus Beratungsbedarf ergeben.

Der Kundin, für die eine Tätigkeit als Verkäuferin in einer Bäckerei nur eine „Notlösung“ gewesen war und die eigentlich zurück „in die Pflege“ wollte (vgl. oben: 4.2.3.1), bot die Fachkraft – trotz ihres relativ hohen Alters von 52 Jahren – eine Qualifizierung in der Altenpflege in zwei Varianten an, nämlich zu einer einjährigen Qualifizierung zur Altenpflegehelferin oder zu einer dreijährigen Ausbildung zur examinierten Altenpflegerin.

Das beobachtete Gespräch endete damit, dass eine einjährige Qualifizierung zur Altenpflegehelferin verabredet wurde. Ein wesentlicher Grund für diese Entscheidung war für die Kundin, dass bei der dreijährigen Qualifizierung länger auf ein Arbeitseinkommen verzichtet werden muss und nur das niedrigere Arbeitslosengeld bei Weiterbildung zur Verfügung steht. Insofern wog sie ihre mittelfristigen Einkommenschancen gegen die langfristigen ab und entschied zugunsten der mittelfristigen. Doch in diese Entscheidung spielten leistungsrechtliche Fragen hinein. Denn auch bei einer einjährigen Qualifizierung war das Arbeitslosengeld so niedrig, dass die Kundin von vornherein einen Zuverdienst aus geringfügiger Beschäftigung anstrebte und mit der Vermittlungsfachkraft besprach. Unter dieser Prämisse wurde die einjährige Qualifizierung verabredet. Die Vermittlungsfachkraft ging im ersten Beratungsgespräch davon aus, dass der Zuverdienst aus dem Minijob nicht auf das Arbeitslosengeld angerechnet würde, organisierte aber sicherheitshalber einen Termin in der Leistungsabteilung für die Kundin. Dort erfuhr die Kundin, dass für sie nur 165 Euro anrechnungsfrei bleiben, darüber hinausgehende Beträge jedoch vollständig mit dem Arbeitslosengeld verrechnet würden. Die Vermittlungsfachkraft, die im Folgegespräch mit dem Frust der Kundin konfrontiert wurde, verwies darauf, dass immerhin keine Ausbildungskosten anfielen und die Fahrtkosten von der Agentur übernommen würden.

Obwohl die Einkommensaussichten, die für die Kundin ein wesentliches Entscheidungskriterium gewesen waren, deutlich schlechter ausfielen als zuvor antizipiert, hielt die Kundin zwar an dem Plan der einjährigen Qualifizierung fest.<sup>94</sup> Das Beispiel belegt aber, dass leistungsrechtliche Fragen zum Orientierungshorizont der Kundinnen und Kunden gehören, und deswegen in die Beratung einzubeziehen sind. Dies gilt auch, wenn wie im vorliegenden Fall die vorläufige, aber falsche Auskunft der Arbeitsagentur ohne unmittelbare Folgen für die Entscheidung der Kundin blieb.

Eine leistungsrechtliche Beratung ist innerhalb der IBB nicht vorgesehen. Sofern Leistungen bezogen werden, unterliegen die Kundinnen und Kunden bestimmten Verhaltensanforderungen, die nicht mehr problematisiert werden können und nicht hypothetisch, etwa in Gestalt von Szenarien, in verschiedenen Varianten durchgespielt werden. Und sofern Leistungen bezogen werden, streben Vermittlungsfachkräfte die schnellstmögliche Vermittlung an.

In einem Beispielfall hatte die Kundin den Beruf einer Polsterin gelernt und gehörte in ihrem Bundesland zu den Jahrgangsbesten ihrer Ausbildungskohorte. Nachdem sie ein Kind zu Welt gebracht hatte, erhielt sie noch im Mutterschutz eine Mitteilung ihres Arbeitgebers, dass er seinen Betrieb einstellt. Ohnehin sah die Kundin in diesem Betrieb keine Zukunft, weil „in kleinen Betrieben das Kinderkriegen sowieso nicht, glaube ich, so erwünscht ist“. Für das Kind der Kundin war aktuell keine institutionalisierte Tagesbetreuung („Hort“) vorgesehen. Sie selbst betonte ihren Wunsch, erwerbstätig zu sein, wollte aber mit einer Nebenbeschäftigung beginnen. Eine befreundete Kollegin habe sich selbstständig gemacht. Es war zwar ungewiss, ob das noch sehr junge Unternehmen genügend Aufträge hatte, um noch eine zusätzliche Mitarbeiterin zu beschäftigen. Vom Auftragsvolumen her sei aber auf jeden Fall eine Nebenbeschäftigung möglich. Aus Sicht der Kundin war eine Nebenbeschäftigung parallel zu Elternzeit oder Arbeitslosigkeit insbesondere dann attraktiv, weil sie dadurch krankenversichert wäre. Die Kundin wusste aber nicht, ob ihr angestrebtes Erwerbsarrangement rechtlich möglich war. Sie sei beim Landratsamt – der zuständigen Stelle für das Elterngeld – gewesen, habe dort aber nicht in Erfahrung bringen können, ob sie während der Elternzeit das Beschäftigungsverhältnis wechseln könne. Auch die Möglichkeiten zu einer Nebenbeschäftigung trotz Arbeitslosigkeit habe sie dort nicht klären können. Vielmehr sei sie an die Arbeitsagentur verwiesen worden. Ihr Anliegen für das Beratungsgespräch sei daher zu „gucken, vielleicht haben Sie ja noch andere Möglichkeiten, was man alles so machen kann“.

Die Vermittlungsfachkraft griff diese Themen- und Problemanmeldung aber nicht auf, sondern blieb im Rahmen der IBB. Sie riet dazu, diese Fragen unbedingt „zu klären“, verwies zurück ans Landratsamt und bot schließlich die Teilnahme an einer Infoveranstaltung der BCA der Agentur an. Sie selbst informierte lediglich über die Notwendigkeit, der Vermittlung zur Verfügung zu stehen. Dass es jedoch mit problematischen Konsequenzen für ihren Leistungsanspruch verbunden war, sich lediglich in Teilzeit für 16 Stunden (zwei volle Tage) pro

---

<sup>94</sup> Die Vermittlungsfachkraft wies bewusst nicht auf die Möglichkeit zum aufstockenden ALG II hin, weil dann die Kundin aus der Zuständigkeit der Agentur in die des Jobcenters gewechselt wäre und die Qualifizierungsförderung neu hätte verabredet werden müssen. Sie orientierte eher darauf, wie sie im Nachgespräch erläuterte, zunächst die Qualifizierung zu beginnen und erst dann ggf. aufstockendes ALG II zu beantragen, weil dann die Qualifizierung weiterlaufen kann.

Woche zur Verfügung zu stellen, erfuhr die Kundin von der Fachkraft nicht. Diese hielt ihre Angaben ohne weitere leistungsrechtliche Informationen schließlich im Bewerberprofil fest.

FK: Gut. Dann nehmen wir. Das schreibe ich also ganz klar rein, dass Sie sich zur Verfügung stellen für 16 Stunden?

K: Mhm (bejahend).

FK: Okay, das hatten Sie jetzt ja gesagt.

Unter den Beobachtungsfällen waren schließlich drei, in denen materielle Probleme der Kund/inn/en durch eine Sperrzeit der Arbeitsagentur verursacht wurden.

Im Fall eines Verkäufers war das Gespräch nach der Zielfestlegung bei möglichen Weiterbildungsoptionen angekommen, als der Kunde ein Problem thematisierte. Er hatte sich in seinem letzten Arbeitsverhältnis nach Konflikten mit der Geschäftsführung auf einen Aufhebungsvertrag eingelassen, und bei der Arbeitslosmeldung war ihm ein Anhörungsbogen ausgehändigt worden. Nun fürchtete er erstens eine Sperrzeit und zweitens Probleme bei der Realisierung des Weiterbildungsplans:

K: Ich warte jetzt, bis ich da meine Unterlagen zusammen habe, dann kümmere ich mich um einen Termin, komme hier hin, und dann sagt man mir ja eh, ja du hast Sperre oder was, und dann stehe ich ja da, dann habe ich ja noch nicht einmal was zum Leben.

Auch in diesem Fall ging die Fachkraft auf die Problemanmeldung nur kurz ein. „Aufhebung ist immer selbst“, bestätigte sie zwar, doch könne sie dazu nicht beraten:

FK: Das ist die Abteilung für Leistungen, da darf ich Ihnen keine Auskünfte

K: Ja, gut.

FK: drüber geben.

Für den „Beginn der Weiterbildung“ werde man aber die Klärung der Leistungsberechnung abwarten müssen. „Man möchte der \*FK\* ja auch nicht zu viel zumuten, nicht jede Abteilung hat das zu bearbeiten, ist ja klar“, gestand der Kunde im Nachgespräch zu. Doch war er mit der Beratung auch „nicht ganz zufrieden, weil: man möchte natürlich dann auch eine Antwort auf seine Frage haben.“

#### **4.3.4 Weitere Orientierungsfragen**

Auf weitere Formen des Beratungsbedarfs und des Umgangs der Fachkräfte damit kann nur cursorisch eingegangen werden. Dies betrifft zum einen eigenständige OEB-Gespräche. Alle beobachteten Kundinnen und Kunden hatten sich arbeitsuchend bzw. arbeitslos gemeldet, nur wenige bezogen kein Arbeitslosengeld.<sup>95</sup> Nach übereinstimmender Auffassung der Vermittlungsfachkräfte kommen „reine“ OEB-Beratungen ohne Vermittlungswunsch ohnehin selten vor (vgl. oben: 4.1.4). Berufsberatung innerhalb der Integrationsbegleitenden Beratung ist hingegen keine Seltenheit (siehe z.B. den eingangs ausführlich dargestellten Fall des ar-

---

<sup>95</sup> Kein Arbeitslosengeld wurde bezogen von Personen, die unmittelbar aus einer schulischen Ausbildung kamen, die sich noch in einem Beschäftigungsverhältnis befanden, deren ALG-Anspruch noch ungeklärt war und die noch keinen Antrag auf ALG gestellt hatten. Zu letzteren gehörte die Kundin in der Elternzeit mit leistungsrechtlichem Beratungsbedarf, deren Fall oben ausführlich dargestellt wurde.

beitslosen Familienvaters mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen). Beobachtet wurde auch der Fall eines Job-to-Job-Kunden, dessen Wiedereinstellung so gut wie sicher war, der aber dennoch ausdrücklich Beratungsbedarf formulierte und weiter arbeitssuchend geführt werden wollte: „Deswegen ... würden wir jetzt erst mal auf eine ja beratende Funktion gehen, ich sag es mal so? Ratsuchend heißt das ja?“ Wechsel zu OEB-Gesprächen, für die es im Fallverlauf in mehreren der unter 4.2 dargestellten Fällen Anlässe gegeben hätte, fanden jedoch nicht statt.

Zum zweiten kann Beratungsbedarf aus Lebenskrisen entspringen, die ihren Ursprung nicht im Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit haben und die durch Erwerbsintegration nicht behoben werden. Denkbare Auslöser hierfür können beispielsweise Scheidung oder die Trennung vom Lebenspartner, Gewalterfahrungen oder Überschuldung sein. Auch Suchterkrankungen können dazu führen, dass Personen nicht das Maß an Mitwirkung aufbringen, das für gelingende arbeitsmarktbezogene Beratung erforderlich ist. Auch hierfür gab es unter den beobachteten Fällen kein Beispiel, in der zeitlich teilweise parallel laufenden Untersuchung über die Pilotierung der Beratungskonzeption im SGB II fanden sich hingegen auch hierfür Beispiele. Es ist plausibel, dass eine Beratungskonzeption der BA hierfür keine Lösungen bereithalten muss, aber die Beratungsbedarfe der Personen, die in der Arbeitsagentur vorsprechen, richten sich nicht an den Erfordernissen funktionaler Differenzierung sozialer Dienstleistungen aus.

Drittens können Bewerber/inn/en Beratungsbedarf zur Suchstrategie mit Blick auf einen festgelegten Zielberuf haben. Systematisch verortet BeKo diesen Bedarf in der Sequenz III-02, Beratung hierzu fand aber in den beobachteten Gesprächen nicht mehr statt (vgl. oben: 4.2.5).

Welchen Aufschluss gibt dieser anhand weniger Beispiele dargestellte Umgang der Fachkräfte mit dem kundenseitigen Beratungsbedarf? Zunächst ist festzuhalten, dass es auch in der Integrationsbegleitenden Beratung (IBB) auf Seiten der Kundinnen und Kunden Beratungsbedarfe gibt. Diese spielen konzeptionell eine geringere Rolle als die Beratungsbedarfe in der Orientierungs- und Entscheidungsberatung (die dort „Orientierungsbedarfe“ heißen). Die Fachkräfte greifen – mehr oder weniger – diese Beratungsbedarfe auf. Für eine gelingende Beratung können sie jedenfalls nicht ignoriert werden. Dass beim Aufgreifen der Beratungsbedarfe die Fachkräfte zwischen den beiden Beratungsformaten IBB und OEB hin- und herschalten, also in die IBB Phasen der OEB einbauen, ließe sich möglicherweise in einer Detailanalyse in Einzelfällen zeigen. Doch dies wäre eine von außen herangetragene Interpretation des Gesprächsverlaufs. Handlungsleitend aus Sicht der Fachkräfte war die Vorstellung des Hin- und Herwechsels zwischen beiden Beratungsformaten nicht. Vielmehr wiesen die Fachkräfte in den Nachgesprächen auf ganz unterschiedliche Aspekte hin, die sie in einem Beratungsgespräch für „BeKo-typisch“ ansahen oder als hilfreich durch die BeKo-Qualifizierung bewerteten. Für die Fachkräfte blieb der Vermittlungsauftrag dominant auch dann, wenn bei den Kundinnen und Kunden Beratungsbedarfe artikuliert werden.

Auch wenn das „doppelte Mandat“ von Beratung und Kontrolle (Magnin 2005: 326 ff.) durch die Beratungskonzeption nicht aufgelöst werden kann, kann diese die Fachkräfte unterstützen, indem sie dabei hilft, die unterschiedlichen Anforderungen von Kontroll- und Unterstüt-

zungsfunktion zu reflektieren und zu bewältigen. In den dargestellten Fällen wurde wiederholt deutlich, dass die Fachkräfte unterstützend beraten haben, ohne die Kontrollaufgaben und den Vermittlungsauftrag darüber zu vergessen. Diese Gleichzeitigkeit wurde jedoch nicht immer den Kundinnen und Kunden gegenüber transparent gemacht. Dies wurde besonders deutlich bei Beratungsbedarfen von Kundinnen und Kunden in leistungsrechtlichen Fragen.

In den beobachteten Gesprächen wurde auch deutlich, dass die Fachkräfte die Beratung nicht scheuen, wie sich bereits in ihrer Bewertung von BeKo zeigte. Sie sind aber vielfach gebunden, wobei die Bindung an einen Vermittlungsauftrag weder das größte noch das häufigste Problem für das Arbeitsbündnis mit den Kundinnen und Kunden ist, denn in den meisten Fällen entspricht eine Weiter- oder Wiederbeschäftigung auch deren Interessen. Eingrenzender für die Beratung ist vielmehr die beschränkte Dauer des Leistungsanspruchs, innerhalb derer es mitunter nicht möglich ist, medizinische Gutachten einzuholen und auszuwerten und Weiterbildungsangebote wahrzunehmen, zumal in Verbindung mit hohen Fallzahlen Beratungstermine nicht so rasch wie gegebenenfalls erforderlich gesetzt werden können. Wiederholt entzündeten sich Konflikte an den Zumutbarkeitsanforderungen im Detail und der Realisierbarkeit von Weiterbildung.

Die Analyse zeigte schließlich, dass die Fachkräfte sehr verschieden mit Beratungsbedarf umgehen. Dies hängt zwar auch von den Kundinnen und Kunden ab, vermutlich aber stärker vom Problemverständnis und vom Beziehungsangebot der Fachkräfte. BeKo wirkt nicht vereinheitlichend auf das Handeln der Fachkräfte, sondern stößt auf individuelle Resonanzen. Damit sich die Beratung der Fachkräfte stärker professionalisiert, wie durch BeKo intendiert, ist es erforderlich, über eine Qualifizierung der Fachkräfte hinauszugehen und beispielsweise auch die fachliche Reflexion der Fachkräfte zu stärken.

## **4.4 Gender in der Fallbearbeitung**

### **4.4.1 Genderstereotypen in der Fallbearbeitung**

Da für die Beratungskonzeption Gender kein ausdrückliches Thema war, kann es nachweisbare Gendereffekte es als Ergebnis der BeKo-Einführung nicht geben. Doch wurde in der Analyse der Beobachtungsfälle deutlich, dass viele Dimensionen der Beratung (Themen, Bedarfe, Zielgruppen und Rollen) einen starken Bezug zu Geschlecht als gesellschaftlicher Kategorie haben. Wie Fachkräfte über Männer und Frauen denken, hat immer auch Einfluss auf die Art und Weise, in der sie ihre Fälle bearbeiten.

#### *Frauen als Mütter, Männer als Ernährer*

Insbesondere die potenzielle Rolle von Frauen als Müttern und Betreuerinnen stellte für viele Fachkräfte einen zentralen Aspekt in der Fallsicht und der Fallbearbeitung bei Kund/inn/en mit Kindern dar. Hier zeigten sich große Unterschiede in der Wahrnehmung und Ansprache von Männern und Frauen. Teilweise waren damit tatsächlich vorgebrachte Anliegen und Bedarfe verknüpft, die von den Fachkräften berücksichtigt werden mussten. Allerdings wurde in Interviews und Beobachtungen auch deutlich, dass vor allem Frauen mit Kindern in der El-

ternrolle gesehen und aktiv angesprochen werden: Während die Fachkräfte bei den Müttern im Sample ausnahmslos auf die Betreuungssituation eingingen, wurde diese bei den im Sample vertretenen vier (Stief-) Vätern von Kindern bis 15 Jahren nur in einem Fall thematisiert. Dabei sprach die Fachkraft den Vater auch nur in seiner Rolle als Familienernährer an, nicht als zuständig für die Betreuung von Kindern.

Demgegenüber wurden Mütter im Rahmen der Prüfung der Verfügbarkeit von Fachkräften meist auch auf die Kinderbetreuungssituation angesprochen, auch wenn Kundinnen dies nicht selber als Thema einbrachten und sich dieser Aspekt als ‚unproblematisch‘ erwies. Es fiel auf, dass die Fachkräfte in den meisten Fällen nicht nach den Vätern der Kinder fragten und offenbar eine Alleinzuständigkeit der Kundinnen unterstellten. Eine Fachkraft brachte dies folgendermaßen auf den Punkt:

„Ich hatte bislang noch nicht mit Eltern zu tun, ich habe vor allem Männer.“ (Fachkraft)

Entsprechend fragten Fachkräfte oftmals eher nach Großeltern und Nachbarinnen als alternativen Betreuungspersonen, als nach den Vätern.

Aus dieser Grundhaltung leitete sich für die Fallbearbeitung in manchen beobachteten Fällen zudem ab, dass Frauen sich aufgrund (tatsächlicher oder unterstellter) Einschränkungen in anderer Weise als Männer einer Verfügbarkeitsüberprüfung unterziehen mussten. In einem auch wegen der gewünschten beruflichen Neuorientierung der Kundin konflikthaften Fall stellte eine Fachkraft die Vollzeitverfügbarkeit ihrer Kundin in Frage, obwohl die Kundin auch zum Befragungszeitraum in Vollzeit berufstätig war. In einem anderen Fall sprach die Fachkraft sehr wertschätzend und anerkennend über das berufliche Engagement einer Kundin mit vier Kindern; sie unterstellte aber zugleich, dass die Kundin dafür (allein) zuständig war.

Implizit und auch explizit wendeten Fachkräfte das Modell des männlichen Familienernährers und der weiblichen Kinderbetreuerin und Zuverdienerin als Deutungsmuster auf ihre Kund/inn/en an. Dies entspricht zwar zu großen Teilen den tatsächlichen Lebensbedingungen der Kund/inn/en, kann aber nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. In die Fallsicht der Fachkräfte flossen kontrafaktische Stereotypisierungen ein, die zudem mit Signalen der Bestätigung oder Anregung verbunden waren. Umgekehrt brachten aber auch Kund/inn/en stereotype Selbstdeutungen mit, die sich ebenfalls auf die Fallbearbeitung auswirken konnten.

### *Männer- und Frauenberufe*

Zwei Fachkräfte berücksichtigten nach eigenen Angaben geschlechtsbezogene Unterschiede bei der Stellensuche im Hinblick auf körperliche Beanspruchung und Gefährdung. In zwei beobachteten Vorsprachen wurde jedoch beispielhaft deutlich, dass es sich hierbei nicht zwingend um einen tatsächlichen Bedarf handeln muss, sondern dass es sich auch um eine stereotype Deutung handeln kann. In einem Fall schlug eine Kundin ihrer Fachkraft vor, den Suchbereich auf – körperlich wenig anstrengende – Sicherheitsdienste zu erweitern. Die Fachkraft problematisierte die aus ihrer Sicht bestehende potenzielle Bedrohung von Frauen im Nachtdienst:

FK: Aber denken Sie daran, mit Nachtschicht und alleine als Frau so auf weiter Flur.

In einer anderen Vorsprache mit einer Helferin im Garten- und Landschaftsbau ging aus dem Profiling der Kundin hervor, dass diese möglicherweise auch körperlich anstrengende Arbeit verrichtet hatte (Pflasterarbeiten, Bodenbearbeitung). Zwar hatte die Kundin weder selbst eine Einschränkung in dieser Richtung formuliert, noch hatte die Fachkraft sie nach ihrer körperlichen Belastungsfähigkeit gefragt. Im Nachgespräch sah die Fachkraft dennoch eine Vermittlungseinschränkung darin, dass die (schmale) Frau vermutlich eher im Bereich der ästhetischen Gartengestaltung tätig gewesen sei:

„Also ich glaube, sie ist eher so für die Ästhetik des Gartens zuständig im Betrieb. Ich glaube, da haben die dann die Männer wahrscheinlich eher, die dann so die ganze Hausdraufarbeit machen.“ (Fachkraft)

Es muss nicht beurteilt werden, ob die Deutung im Einzelfall angemessen ist. Eine auf genderstereotype Deutungsmuster bezugnehmende Fallsicht birgt aber die Gefahr, dass bestimmte Suchmöglichkeiten ausgeschlossen bleiben, wenn nicht Kund/inn/en sie selber einbringen oder andere stark favorisiert werden.

#### **4.4.2 Verschiedene Umgangsweisen mit Bedarfslagen**

Vor allem in zwei Fallkonstellationen zeigten sich genderspezifische Beratungsbedarfe. Zum einen handelte es sich um Fälle, in denen die faktisch oftmals bei den Frauen liegende Sorgearbeit und daraus folgende Arbeitszeitwünsche – teilweise in Verbindung mit eingeschränkter Mobilität – die Vermittlungsaktivitäten begrenzten. Zum anderen ging es um Fälle, in denen Berufsrückkehrende sich nach einer Phase reduzierter oder unterbrochener Erwerbstätigkeit neu auf dem Arbeitsmarkt positionieren wollten.

Im Rahmen von BeKo wie von 4PM sind Fachkräfte dazu angehalten, vermittlungsrelevante Rahmenbedingungen zu erheben und zu berücksichtigen. Mehrere Fachkräfte thematisierten in Vorsprachen und Interviews Schwierigkeiten von Müttern am Arbeitsmarkt, die sich durch eine starke Orientierung auf Teilzeit, bestimmte Arbeitszeitlagen und eine starke Ortsgebundenheit bzw. geringe Mobilität ergeben. Generell wurden Teilzeitarbeitsmöglichkeiten in manchen Suchbereichen als gering eingeschätzt. Für Frauen entstehen aufgrund der gesellschaftlich üblichen Arbeitsteilung aber andere Vereinbarkeitsprobleme als für Männer, ebenso wie die meisten Arrangements zur Nutzung von privaten PKWs die Mobilität von Männern begünstigen und die der Frauen einschränken. Ob und wie Betreuungserfordernisse und Mobilitätshindernisse angesprochen oder offengelegt, unterstellt oder ignoriert werden, inwieweit sie Gegenstand der Fallbearbeitung oder Anlass sind, die Verfügbarkeit in Frage zu stellen, ist also in hohem Maße gender- und gleichstellungsrelevant.

Einige Fachkräfte nahmen die Erhebung der Rahmenbedingungen bei Frauen mit Kindern als Anlass zur Überprüfung oder gar Infragestellung der Verfügbarkeit, unabhängig davon, ob tatsächlich ein „Betreuungsproblem“ vorlag oder nicht. Nur einzelne Fachkräfte problematisierten, dass sie sich bezüglich dieser Frage mit teilweise widersprüchlichen Beratungsanforderungen konfrontiert sahen: „Da kommen dann auch ganz viele leistungsrechtliche Aspekte zum Tragen. Und das ist natürlich, da fällt es dann schwer, nur der Dienstleister zu sein.“ Viele Fachkräfte beschrieben die häufige Teilzeitorientierung von Müttern als Schwie-



rigkeit in den Rahmenbedingungen, die meisten leiteten daraus allerdings keinen besonderen Bearbeitungsauftrag ab.

### *Arbeitszeitwünsche als Teil der Fallbearbeitung*

Wenige Fachkräfte griffen Teilzeitwünsche auf und machten sie zum Gegenstand aktiver Fallbearbeitung. Sie berieten Frauen aktiv, sich auch auf Vollzeitstellen zu bewerben, um überhaupt in Kontakt mit einem Arbeitgeber zu kommen und eine Bereitschaft zur Stellensplittung abzufragen, „und dann, je nachdem, wenn eine interessante Stelle dabei ist, ruhig auch anzurufen und fragen, ob es eben auch in Teilzeit eine Möglichkeit besteht.“

Einige Fachkräfte sahen die Teilzeitwünsche ihrer Kund/inn/en als unproblematisch an und verwiesen auf einen durchaus vorhandenen Arbeitsmarkt; oder sie waren bereit, die Suche der Kundin nach einer Wunscharbeitsstelle mitzugehen. So passte eine Fachkraft die Anzahl der vorzulegenden Bewerbungen auf die begrenzten Möglichkeiten ihrer Job-to-Job-Kundin an, im Rahmen ihrer möglichen Arbeitszeit in „Tagschicht“ und innerhalb des gewünschten Pendelbereichs eine Stelle als Heilerziehungspflegerin zu finden: „Man soll ja realistisch bleiben bei den ganzen Angelegenheiten: Was ist machbar und was nicht?“ Die Fachkraft ging zwar davon aus, dass die Bewerberin in einem weiteren Umfeld Chancen hätte, doch da der Kundin kein PKW zur Verfügung stand, akzeptierte sie zunächst deren Weg, möglichst am Ort zu suchen: „Da würde ich jetzt noch abwarten, wie sich das entwickelt.“

Eine Fachkraft berichtete, sie empfehle Frauen bei ungeklärter Kinderbetreuung die Aufnahme einer geringfügigen Beschäftigung bei parallelem Bezug von ALG I, weil dieser Arbeitsmarkt durchlässiger sei und darüber auch ein Kitaplatz „erworben“ werden könne: „dass man denen empfiehlt, suchen Sie sich erst mal eine Nebentätigkeit, um diesen Kitaplatz zu haben“. Sie sah es als ihre Aufgabe an, selber nach geeigneten Stellen zu suchen und im Gespräch Möglichkeiten der Betreuung im sozialen und familiären Netzwerk gezielt „abzuklopfen“.

Der größte Teil der Fachkräfte akzeptierte Pendelbereichswünsche von Kund/inn/en z.B. in Zusammenhang mit Kita-Öffnungszeiten und passte den Suchbereich entsprechend an. Bei einer Friseurin akzeptierte die Fachkraft die auf das Stadtgebiet begrenzte Suche, weil diese auf ihr Fahrrad angewiesen war, während ihr Mann den gemeinsamen PKW nutzte. Einige Fachkräfte verwiesen zwar auf die gesetzlich erwartete Pendelbereitschaft auch für Teilzeitstellen, relativierten diese allerdings im Hinblick auf die Verdienstmöglichkeiten.

### *Abstieg oder Ausstieg*

Eine in einzelnen Fällen beobachtete Strategie im Umgang mit schwer zu realisierenden Arbeitszeitwünschen bestand darin, den Suchbereich (nach unten) anzupassen bzw. zu einem sonstigen Abgang zu raten. Eine Fachkraft problematisierte, dass es für hochqualifizierte Kräfte nur wenige Teilzeitarbeitsplätze gebe, weshalb die Vermittlung sich – in Ermangelung von Alternativen – auf den Arbeitsmarkt in niedriger entlohnte und qualifizierte Arbeitsverhältnisse konzentriere. Im Hinblick auf die Möglichkeiten „unterwertiger Beschäftigung“ müssten Frauen über Umschulungen teilweise sogar „abwärts qualifiziert“ werden.

„Aber vieles anderes bleibt dann momentan leider nicht übrig, weil der Arbeitsmarkt nicht mehr hergibt. Das liegt aber am Arbeitsmarkt.“ (Fachkraft)

Als aus gleichstellungspolitischer Sicht problematisch muss auch der schon oben beschriebene Umgang einer INGA-Fachkraft mit den Berufs- und Zeitwünschen der im Bereich BWL-Marketing qualifizierten Kundin (vgl. oben: 4.2.4.2, Zielberuf) angesehen werden, die ihre Arbeitsmarktchancen aufgrund mangelnder Berufserfahrung in diesem Feld und ihrer zeitlichen Einschränkungen selbst als hemmend wahrnahm. Ihre Bewerbungsstrategie bestand darin, sich auch auf Vollzeitstellen zu bewerben, um überhaupt ins Gespräch zu kommen. Die Fachkraft dämpfte mit Verweis auf das Alter des Kindes die Hoffnungen der Kundin, eine Stelle in dem gewünschten Bereich zu finden:

FK: Wenn der Arbeitgeber sieht, da ist noch ein kleines Kind im Hintergrund, ist es immer schwieriger, ja? Also da können Sie noch so sehr auch sagen, wie gut Sie organisieren, das weiß ich einfach aus Erfahrung. (Fachkraft)

#### **4.4.3 Wiedereinstiegs- und Entwicklungswünsche unter Gender-Gesichtspunkten**

Die berufliche Neu- oder Umorientierung von Menschen (meist Frauen) nach einer längeren Phase der Erwerbsunterbrechung bzw. reduzierter und oftmals auch nicht qualifikationsangemessener Erwerbstätigkeit schafft Beratungsbedarf sowohl hinsichtlich der Arbeitsmarktchancen wie im Hinblick auf das „Arbeitsangebotsverhalten“ (vgl. oben: 4.3). Aus Gleichstellungsperspektive ist danach zu fragen, ob und wie Phasen der beruflichen Orientierung unterstützt werden, inwiefern Potenziale und Kompetenzen aufgegriffen werden und in die Fallbearbeitung einfließen, inwiefern sich die Fachkräfte im Ergebnis an einer langfristigen Strategie der Suche nach existenzsichernder Beschäftigung orientieren oder faktisch der Rolle von Frauen als Zuverdienerin zuarbeiten. Es geht dabei auch um die Frage, inwieweit die durch betreuungsbedingte Erwerbsunterbrechungen entstandenen Opportunitätskosten („Karriereknick“ durch Qualifikationsabwertung, Berufserfahrungsdefizite) z.B. im Rahmen der Fallbearbeitung ausgeglichen werden können oder nicht.

Wie Fachkräfte in den beobachteten Fällen mit diesen Fragen umgingen, unterschied sich v.a. danach, ob sie berufliche Entwicklungsziele der Kund/inn/en ernstnahmen und unterstützten und dafür eine längere Phase der Orientierung oder Sucharbeitslosigkeit akzeptierten, oder ob sie auf den Suchbereich mit den schnellstmöglichen Vermittlungschancen bestanden.

##### *Orientierung an schnellstmöglicher Integration*

Fach- und Führungskräfte auf lokaler und zentraler Ebene beschrieben konfligierende Anforderungen, die sich aus einer auch im Rahmen einer IBB erforderlichen Orientierungsberatung ergeben können. Angesichts des Ziels einer schnellstmöglichen Vermittlung könne oft nicht auf die Berufsorientierungswünsche der Kund/inn/en eingegangen werden. Wie oben bereits anhand von Beispielen erläutert, forderten manche Fachkräfte jedoch umgekehrt eine berufliche Umorientierung von ihren Kund/inn/en ein, um eine schnelle Integration innerhalb der zeitlichen Verfügbarkeit zu ermöglichen.

Anhand des bereits behandelten Falls der examinierten Krankenschwester, die nach einer längeren Betreuungsphase und einer daran anschließenden Tätigkeit im Verkauf als Job-to-Job-Kundin wieder an ihre alte Qualifikation anknüpfen wollte (vgl. oben: 4.2.4.2, Zielberuf), kann diese widersprüchliche Anforderung ebenfalls gezeigt werden. Während die Kundin als unausgebildete Kraft und wegen der schlechten Tarifbedingungen im Einzelhandel den Bereich Verkauf verlassen und im Bereich Krankenhaus oder soziale Betreuung suchen wollte, bestand die Fachkraft darauf, den Bereich Verkauf weiter als Suchbereich zu führen. Dieser bot ihres Erachtens schnellstmögliche Integrationschancen, deshalb

FK: ... würde ich den Schwerpunkt zurzeit eher noch verkaufsorientiert setzen. Weil wir natürlich immer schauen müssen, klar: Wo lässt sich am schnellsten eine neue Anstellung finden?

Sie sah zwar, dass die Kundin „als Krankenschwester höher qualifiziert“ war und „im Handel die Ausbildung fehlt“, verwies aber darauf: „Sie haben nun mal Jahre jetzt im Verkauf gearbeitet.“

Sie stellte der Kundin anheim, ihren Berufswunsch außerhalb der Fallbearbeitung als „parallele Strategie“ zu verfolgen. Es entstand ein erheblicher zeitlicher Mehrbedarf für die konflikt-hafte Auseinandersetzung über Ziele, auf den die Fachkraft auch reagierte, um die Kundin einerseits „ernst zu nehmen“, andererseits „zu überzeugen“. Sie griff damit wie oben gesehen die Anliegen der Kundin in der Gesprächsführung BeKo-gemäß durchaus auf. Die Kundin, die schließlich resignierte, hatte sich aber Weiterbildungsmöglichkeiten anknüpfend an ihre Ausbildung erhofft.

### *Orientierung an langfristiger Integration und beruflicher Entwicklung*

Andere Fachkräfte orientierten sich sichtbarer an dem Ziel einer langfristigen und auskömmlichen Arbeitsmarktintegration. In einem Fall zeigt sich die Fachkraft bereit, den beruflichen Aufstieg einer Heilerziehungspflegerin, deren Suche sich an Kita-Öffnungszeiten orientieren musste, zu unterstützen. Die Job-to-Job-Kundin war nach dem Erstgespräch auf eigenen Wunsch in ein auf zwei Monate befristetes Arbeitsverhältnis als Helferin mit schlechten Arbeits- und Lohnbedingungen eingemündet, um das Familieneinkommen (drei Kinder, Mann in Ausbildung) sicherzustellen. Die Fachkraft bestärkte ihre Kundin jedoch eher darin, sich aus dieser unterwertigen Beschäftigung heraus auf „Lukrativeres“ zu bewerben, und deutete die Möglichkeiten der Unterstützung durch die BA im Rahmen von Weiterbildungen für den Fall an, dass erneut Arbeitslosigkeit einträte. Dies hatte auch die Kundin schon überlegt.

FK: Sie können ja nach wie vor Ihren Beruf dort/ eine Tätigkeit da eingehend weiterverfolgen, aber vielleicht sollten wir uns eine berufliche Alternative überlegen.

K: Hatte ich auch erst überlegt.

FK: Mit einer Art Weiterbildung als

K: Genau.

FK: Unterstützung noch, ja.

Im Fall der Zahntechnikerin mit Selbstständigkeitsplänen (vgl. oben: 4.2.4.2, Vermittlungsvor-rang) berücksichtigte die Fachkraft deren Rolle als Mutter von vier Kindern und Hauptverdie-nerin: Trotz des Verweises auf Wirtschaftlichkeit und Vorrang der Vermittlung akzeptierte sie

den Wunsch der Kundin nach ortsunüblicher tariflicher Bezahlung als Suchbedingung unter expliziter Akzeptanz der „Ernährerinnenrolle“ der Kundin:

FK: Ist klar, große Familie, vier Kinder. Da muss schon was reinkommen, ist mir vollkommen klar. Ja. Aber vielleicht finden wir eine entsprechende Stelle dort.

#### **4.4.4 Nichtleistungsbeziehende als Beratungsfälle**

Für Berufsrückkehrende ohne Leistungsbezug stellt sich die Frage nach der Arbeitsmarktteilnahme und nach grundsätzlicher beruflicher Orientierung. Finanzielle Aspekte müssen abgewogen werden: Inwiefern lohnt sich Erwerbsarbeit angesichts der steuerlichen Begünstigung von Hausfrauenarbeit und Zuverdienerinnenrolle? Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass Qualifikationen nach langen Phasen der Erwerbsunterbrechung veraltet sind. Wie können beim Wiedereinstieg stattdessen informell erworbene Kompetenzen genutzt werden?

Einzelne Fachkräfte formulierten es als ihre Aufgabe, Frauen in ihrer Erwerbsmotivation und Erfolgsorientierung zu stärken. Unterschiedliche Selbstkonzepte und Rollenbilder von Männern und Frauen seien als Faktor in der Fallbearbeitung zu berücksichtigen. Frauen würden sich in ihren arbeitsmarktrelevanten Fähigkeiten und Kompetenzen eher unterschätzen und sähen sich selber häufig in der Rolle der teilzeitarbeitenden Zuverdienerin. Die Beratung habe hier die Aufgabe zu motivieren, Stärken aufzuzeigen und zu unterstützen. Dies stehe in Einklang mit der Orientierung auf die individuellen Fähigkeiten im Konzept von BeKo.

In einem Beispielfall formulierte die Fachkraft zwar im Nachgespräch das Ziel, eine Kundin in Richtung einer sozialversicherungspflichtigen Erwerbsarbeit zu beraten, und sie hoffte, dass die Kundin von einer Minijob-Lösung absehen würde („Natürlich lohnt sich das für sie. Klar. Wenn nicht jetzt, wann dann?“). Auf die von der Kundin in der Vorsprache vorgebrachte Frage, ob es sich angesichts von „Steuerklasse V“ überhaupt lohne, Arbeit zu suchen, ging sie jedoch gar nicht ein, sondern verwies lediglich auf die mit der weiteren Arbeitslosmeldung verbundenen Pflichten. Die Fachkraft sah es allerdings als ihre Aufgabe an, der Kundin ihre Potenziale vor Augen zu führen, um sie darüber in ihrer Erwerbsorientierung zu stützen.

Dementsprechend ging sie in der Vorsprache im Sinne der Ressourcenorientierung auf die im Rahmen ehrenamtlicher Vereinsarbeit informell erworbenen Kenntnisse der Kundin intensiv und detailliert ein und stellt diese als arbeitsmarktrelevant heraus.

FK: Erstmal, finde ich, ehrenamtliches Engagement an sich hat auch ein gewisses Ansehen und einen gewissen Stellenwert. Und auf der anderen Seite haben Sie ja da wirklich auch viel, was Sie machen und können. Das würde ich ruhig in den Vordergrund stellen.

Sie verwies die Kundin schließlich auf eine Veranstaltung der BCA für Berufsrückkehrende, in der es um Bewerbungsstrategien und Selbstvermarktung ging. Bei der Frage nach der Stellensuche schränkte die Fachkraft allerdings ihre eigenen konkreten Unterstützungsmöglichkeiten für die Kundin mit Verweis auf deren Status ein:

„Ansonsten haben wir wahrscheinlich auch erst noch mal unsere Job-to-Job-Kunden im Fokus und andere Dinge. Und sie als Nicht-Leistungsempfängerin wird da wahrscheinlich jetzt nicht so an vorderster Stelle stehen, dass ich jetzt für sie aktiv nach Stellen suche.“  
(Fachkraft)

## 4.5 Muster der BeKo-Aneignung

Zwei Ergebnisse der Evaluation können als ‚BeKo-Effekte‘ interpretiert werden: Zum einen setzten sich viele Fachkräfte in Interviews und Gesprächsreflexionen mit den ‚BeKo-Botschaften‘ auseinander, und diese hatten offenbar ihr Beratungsverständnis beeinflusst oder verändert. Zum anderen handelten Fachkräfte in vielen beobachteten Interaktionen mit Kund/inn/en in der von BeKo empfohlenen Weise und werteten dies selbst als Veränderung ihrer Arbeitsweise oder bezogen sich dabei auf Inhalte oder Qualitätsstandards der Beratungskonzeption. Nachweisbar ist BeKo damit in der Praxis der arbeitnehmerorientierten Vermittlung angekommen.

Zugleich aber zeigte sich eine große individuelle Spannweite der BeKo-Lesarten und Vorgehensweisen, die sich nicht durch Unterschiede zwischen den Agenturen bei der Einführung der Konzeption und bei der Qualitätssicherung erklären lässt. Unter Berücksichtigung sowohl der Selbstauskünfte zu BeKo als auch der beobachteten Beratungspraxis lassen sich vier charakteristische Muster der individuellen BeKo-Aneignung unterscheiden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Aussagen zur theoretisch-kognitiven BeKo-Aneignung nur für 34 der 38 einbezogenen Fachkräfte möglich sind, da in den vier übrigen Fällen das Gesprächsmaterial für eine Analyse nicht ausreichte. Für 23 der 24 Fachkräfte, bei denen Gespräche beobachtet wurden, kann auch die praktische BeKo-Aneignung beschrieben werden.<sup>96</sup> Dabei sind die Muster selbst wichtiger als die Größe der so gebildeten Gruppen, die im Rahmen einer qualitativen Untersuchung ohnehin kaum interpretiert werden kann.

### 4.5.1 Punktuelle, fachlich-distanzierte Aneignung

Zu dieser Gruppe zählten Fachkräfte mit einem in der Ausbildung oder durch langjährige Berufserfahrung bei der BA erworbenen und gefestigten Rollen- und Beratungsverständnis. Zudem handelte es sich um Fachkräfte mit einem markanten persönlichen Beratungsstil, in deren Gesprächen durchgängig individuelle Standardsequenzen anstelle der BeKo-Standardsequenzen beobachtet wurden. Eine Fachkraft aus einem Akademikerteam überließ Kund/inn/en beispielsweise zu Beginn die Gesprächsinitiative und hielt das Gespräch mit unauffälligen Impulsen und vielen eingestreuten Informationen so lange in Gang, bis sie aufgrund der Erzählungen der Kund/inn/en zu einer geklärten Problemeinschätzung gekommen war. Obwohl vergleichsweise unstrukturiert, verliefen die Gespräche dennoch problemzentriert und lösungsorientiert. Und statt sich ‚belehrt‘ zu fühlen, honorierten die Kund/inn/en dieser Fachkraft in allen Nachgesprächen, dass sie „Tipps“ und nützliche „Hinweise“ erhalten hatten. Eine andere Fachkraft stiftete – wohlwollend-paternalistisch – mit vielen charakteristischen Gesprächselementen vor allem eine gute Arbeitsbeziehung und konzentrierte sich in der Situationsanalyse auf eine (berufs-)biografische Anamnese, die Berufswahl und erwerbsbiografische Entscheidungen gesprächsweise rekonstruierte. Eine weitere Fachkraft legte dagegen einen Schwerpunkt auf ‚Selbstvermarktungs‘- und Coachingfragen – bei ihr

---

<sup>96</sup> Eine Fachkraft, bei der nur ein einziges Folgegespräch beobachtet wurde, wurde in die Auswertung nicht einbezogen.

ersetzte die Analyse und Erörterung der Bewerbungsunterlagen zu Beginn der Gespräche einen großen Teil des Profilings.

Diese Fachkräfte machten keine ‚Beratungsfehler‘ im BeKo-Sinn: Weder versäumten sie eine Anliegenklärung bei Kund/inn/en, noch führten sie Lösungen ein, bevor Ziele bestimmt und vereinbart waren. Dennoch wichen ihre Gespräche häufiger von der Struktur der BeKo-Standardsequenzen ab als die anderer Fachkräfte, und sie reflektierten ihre Praxis nicht unbedingt und nicht allein in BeKo-Begrifflichkeiten. Vielmehr nahmen sie sich die fachliche Freiheit heraus, BeKo zu ‚korrigieren‘, indem sie Elemente kritisch verwarfen, variierten oder ergänzten.

Während der Schulungen hatten sich diese Fachkräfte zwar mit der Beratungskonzeption auseinandergesetzt, doch hatten sie jeweils nur einzelne Elemente, die mit ihrem Handlungsmodell und ihrem Beratungsverständnis harmonierten, in ihre Beratungspraxis übernommen. Dazu zählten insbesondere einzelne Methoden, die von diesen Fachkräften am ehesten aufgegriffen wurden, und nach eigenen Aussagen veränderten sie nach den BeKo-Schulungen am häufigsten die Gesprächseröffnung.

#### **4.5.2 Schwache Aneignung**

Bei einer weiteren, aber eher kleinen Gruppe von Vermittlungsfachkräften hatten die BeKo-Schulungen nur wenige Spuren hinterlassen. Keine dieser Fachkräfte verfügte über eine innerhalb oder außerhalb der BA erworbene Beratungsqualifikation, zudem hatten sie im Vergleich zur ersten Gruppe weniger Berufserfahrung in der Arbeitsvermittlung. Obwohl sie BeKo positiv beurteilten, konnte bei den Fachkräften dieser Gruppe allenfalls von einer schwachen theoretischen Aneignung des Konzepts die Rede sein, und eine praktische Umsetzung wurde nur in Ansätzen beobachtet.

Eher vage und allgemein beschrieben diese Fachkräfte die wesentlichen BeKo-Elemente, an die sie sich nur noch entfernt erinnerten, nachdem die Schulungen „abgeschlossen“ waren. Sie sprachen generalisierend von „Struktur“ oder dem „roten Faden“, und sie hoben hervor, dass „die eine oder andere Methode“ hilfreich gewesen sei. Struktur habe ihrer Gesprächsführung aber auch früher nicht gefehlt, denn sie hatten sich an den „Handlungsprogrammen“ orientiert oder von den IT-Fachverfahren leiten lassen. Ihre eigene BeKo-Umsetzung bezeichneten viele dieser Fachkräfte als „automatisch“ oder „unbewusst“, und in den Nachgesprächen zu den bei ihnen beobachteten Vorsprachen identifizierten sie allenfalls „Fragen“ als BeKo-typisch.

Auch diese Fachkräfte fühlten sich fachlich frei, die in der Beratungskonzeption vorgeschlagene Phasen- und Sequenzstruktur zu verlassen. Häufiger als andere Fachkräfte trafen sie aber in den beobachteten Gesprächen Entscheidungen, die BeKo-Qualitätskriterien verletzen und deren Vermeidung sich das Fachkonzept zum Ziel gesetzt hatte: Etwa legten sie bei der Zielbestimmung keinen Wert auf Erörterungen mit ihren Kund/inn/en, sobald für sie selbst die Ziele feststanden. Oder sie präsentierten ein im Vorfeld recherchiertes Stellenangebot, lange bevor die Situationsanalyse abgeschlossen war. Oder sie hielten es für sinnvoller, eine eigene Einschätzung erst zum Schluss des Gespräches abzugeben.

#### **4.5.3 Selektive Aneignung**

Für eine sehr große Gruppe von Fachkräften veränderten die BeKo-Schulungen sowohl ihr Beratungsverständnis wie das beobachtete Beratungshandeln. Dabei waren aber für sie durchaus unterschiedliche BeKo-Botschaften und Konzeptelemente besonders wichtig geworden: Für die meisten Fachkräfte dieser Gruppe bedeutete BeKo, sich in ihren Gesprächen an den drei Phasen des Prozessmodells zu orientieren. Für einen Teil der Vermittler/innen hieß BeKo vor allem, mehr Zeit auf die Anliegenklärung und die gemeinsame Zielbestimmung zu verwenden. Einige Fachkräfte gaben sich nach eigener Einschätzung mehr Mühe damit, Gesprächsstruktur und Rollen transparenter zu machen, andere berichteten von häufigeren Zusammenfassungen und vergewisserten sich sorgfältiger, ob Kund/inn/en ihre Erläuterungen verstanden hatten oder mit einem Ergebnis einverstanden waren. Entscheidend für die Zuordnung zu dieser Gruppe war, dass die von den Fachkräften als Ergebnis der individuellen BeKo-Aneignung beschriebenen Elemente in den Gesprächen nachgewiesen und von den Fachkräften mit ausdrücklichen Bezug auf die BeKo-Begrifflichkeit reflektiert wurden.

Dabei blieb jedoch die Aneignung selektiv und damit aus der BeKo-Perspektive unvollständig: Fachkräfte, die als Fazit aus den Schulungen mitgenommen hatten, dass die Klärung des Beratungsanlass besonders wichtig war, konnten etwa durchaus auf eine „Gesamteinschätzung“ verzichten. Fachkräfte, deren BeKo-Erkenntnis darin bestand, die Ziele von Kund/inn/en systematischer einzubeziehen und explizit abzufragen, mussten nicht zwingend auch Erläuterungen zu ihren eigenen Zielen abgeben. Und Fachkräfte, die sich viel Mühe mit einer ausführlichen Situationsanalyse gegeben hatten, kehrten nicht unbedingt zu ihr zurück, wenn sich später im Gespräch neue Informationen ergaben.

#### **4.5.4 Überzeugte Aneignung**

Eine kleinere Gruppe von Fachkräften hatte sich BeKo umfassend und überzeugt angeeignet. Charakteristisch für die Auseinandersetzung dieser Fachkräfte mit BeKo war, dass sie BeKo nicht als Werkzeugkasten auffassten, aus dem man einzelne Instrumente wählen kann, sondern als zusammenhängendes theoretisches Modell, das in Praxis überführt wird.

Diese Fachkräfte sprachen insbesondere davon, dass BeKo für sie die Rollen von Berater/inne/n und Kund/inn/en neu bzw. genauer bestimmt habe. Wenn sie in Nachgesprächen ihre Beratung auswerteten, waren ihnen die einzelnen Phasen des Prozessmodells, die einzelnen Standardsequenzen und viele Handlungsprinzipien geläufig. Nicht nur benannten sie über Fragetechniken und positive Verstärkung hinaus eine ganze Reihe einzelner, auch anspruchsvollerer Methoden, sondern sie waren auch spontan bereit, diese in Gesprächssituationen einzusetzen – etwa wenn eine Fachkraft mit ihrem Kunden zur Übung einer Bewerbungssituation übergang. Und sie reflektierten ihre Beratungspraxis in der mit BeKo eingeführten Begrifflichkeit.

#### **4.5.5 Koproductive und aktivierende BeKo-Lesarten**

Die in die Evaluation einbezogenen Fachkräfte unterschieden sich jedoch nicht allein nach dem Grad der BeKo-Aneignung. Da sich sowohl für ein koproductiv befähigendes als auch

für ein fordernd aktivierendes Handlungsmodell der Vermittlungsarbeit (vgl. oben: Kasten 4-1) in der Beratungskonzeption Anhaltspunkte finden, fanden sich bei den Fachkräften der beiden letzten Gruppen, die sich BeKo selektiv oder ganzheitlich angeeignet hatten, diese beiden, gleichermaßen BeKo-konformen Lesarten.

Mehrere Fachkräfte, die eine eher symmetrische, „gleichberechtigtere“ Dienstleistungsbeziehung gestalten wollen, beschrieben dies als BeKo-Lerneffekt. Ihnen hatte BeKo vermittelt, dass eine begleitende und unterstützende Arbeitsweise eher gewünscht war als eine Kontrolle regelkonformer Bewerbungsbemühungen. Sie verstanden das BeKo-Beratungsmodell als eine Gesprächsstruktur, in der eigenverantwortliche Kund/inn/en mit Fragen, Problemen und Überlegungen Einfluss auf die ‚Tagesordnung‘ haben sollten. Das Prinzip der Transparenz sollte die Gesprächsführung erleichtern und auf Seiten der Kund/inn/en Unsicherheit reduzieren.

Dagegen fühlten sich Fachkräfte, die auf Seite der Kund/inn/en vor allem fehlende Motivation und Konzessionsbereitschaft als Problem wahrnahmen und die Eigenverantwortung eher einzufordern als zu ermöglichen suchten, in der BeKo-Qualifizierung eher in einem bereits mitgebrachten aktivierenden Aufgabenverständnis bestärkt. Sie räumten den Kund/inn/en in der Anliegenklärung weniger Einfluss auf die ‚Tagesordnung‘ des Gesprächs ein und nutzten das Prinzip der Transparenz, um Bewerber/inne/n den rechtlichen Rahmen und die Anforderungen an ihr Suchverhalten zu vermitteln.



## **5. Zusammenfassung und Ergebnisdiskussion**

### **5.1 Gesamteinschätzung**

Mit der Einführung der Beratungskonzeption für ihre arbeitnehmerorientierten Dienstleistungen hat die Bundesagentur für Arbeit eine notwendige fachliche Positionsbestimmung nachgeholt. Seit 2002 die Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik und der organisatorische Umbau der BA begann, standen lange Aufbau und Ablauforganisation, die Trennung der Rechtskreise SGB II und SGB III, die Ausgestaltung der arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumente und die Definition und Steuerung von Geschäftsprozessen im Mittelpunkt. Erst mit BeKo wurden fachliche Ziele und Qualitätskriterien für eine zentrale Teilleistung der Arbeitsverwaltung bereichsübergreifend und für die gesamte BA neu formuliert.

Mit der bundesweiten Einführung der Beratungskonzeption in den Arbeitsagenturen in den Jahren 2010 bis 2012 – und seit 2012 auch in Jobcentern in gemeinsamer Trägerschaft von Arbeitsagenturen und Kommunen – verfolgt die Bundesagentur eine Strategie der Qualitätssicherung durch individuelle Kompetenzentwicklung. In der Beratungskonzeption beschreiben Handlungsprinzipien den Spielraum für Beratungsdienstleistungen in den Geschäftsprozessen der BA. Die detaillierte Beschreibung des Beratungsprozesses in Phasen und Sequenzen ist Ansatzpunkt für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

Die Evaluation sollte zeigen, wie die Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo) im Bereich der arbeitnehmerorientierten Vermittlung eingeführt wurde und wie weit sie ihre Ziele dort erreicht. Die Untersuchung blieb auf die Arbeitsvermittlung beschränkt, und auch die Ergebnisse und Einschätzungen gelten nur für Beratungsaufgaben in diesem Arbeitsbereich der Arbeitsverwaltung.

Die Beratungskonzeption erfüllt eine Qualifikationsfunktion, eine Kommunikationsfunktion und die Funktionen einer Qualitätsstrategie. Als Grundlage der Qualifizierung beschreibt sie einheitlich für alle arbeitnehmerorientierte Bereiche der Arbeitsagenturen die Grundkompetenzen, die Fachkräften mit Beratungsaufgaben unabhängig von ihrem beruflichen Werdegang und ihrer Ausbildung zu vermitteln sind; sie kann allerdings keine Beratungsausbildung ersetzen.

In ihrer Kommunikationsfunktion stellt sie den Führungs- und Fachkräften der Arbeitsvermittlung einen begrifflichen Rahmen für die Verständigung über ihre vermittlungsorientierten Beratungsaufgaben zur Verfügung, der zugleich für andere Arbeitsbereiche der Agenturen Gültigkeit hat und damit die Gemeinsamkeit der beraterischen Aufgaben betont. Damit verändern sich auch die Bedingungen für die fachwissenschaftliche Diskussion, der bisher ein Bewertungsmaßstab für gute Beratung im spezifischen rechtlichen und organisatorischen Rahmen der Arbeitsvermittlung fehlte. Die Beratungspraxis in der Arbeitsvermittlung kann künftig an diesen selbst aufgestellten Qualitätskriterien gemessen werden. Und zugleich muss in der externen Bewertung kritisch gefragt werden, ob das Fachkonzept die Funktionen von Beratung und die Spielräume für Beratung in diesem Organisationsrahmen treffend bestimmt hat und wo sich besser beschreiben oder erweitern lassen.

Als Qualitätsstrategie musste die Beratungskonzeption mit einem beschränkten geschäftspolitischen Mandat realisiert werden, d.h. im Rahmen bereits definierter Geschäftsprozesse, mit den gegebenen personellen Ressourcen und Budgets und ohne Gestaltungsauftrag für den organisatorischen Rahmen der Dienstleistungsinteraktion.

Die Beratungskonzeption stellt die Interaktion von Fachkräften und Bewerber/inne/n in den Mittelpunkt. Sie ist aus der Perspektive der Fachkräfte als Dienstleister/innen formuliert, will aber zugleich die Stellung von Bewerber/inne/n in der Interaktion stärken und eine Dienstleistung ermöglichen, die sie im rechtlichen und geschäftspolitischen Rahmen der BA in ihrem Handeln auf dem Arbeitsmarkt unterstützt.

Die Evaluation hat im Bereich der bewerberorientierten Vermittlung eine hohe Zustimmung für die Aufwertung der Beratungsleistungen gezeigt, aber auch Widerspruch der Fachkräfte gegen das damit verbundene Urteil über ihre bisherige Arbeit und dagegen, dass Qualitätsprobleme nur als individuelle Kompetenzdefizite angesprochen wurden. Die Beratungskonzeption ist in den Agenturen und bei den Fachkräften angekommen. Mit dem Qualifizierungsprozess zu BeKo haben sich die Fachkräfte die Konzeption jedoch nicht nur unterschiedlich intensiv angeeignet; es sind auch unterschiedliche – aktivierende und dienstleistungsorientierte – Lesarten entstanden. Dass mit der Beratung die Unterstützungsfunktion der Arbeitsvermittlung gegenüber ihren Kontroll- und Gewährungsfunktionen aufgewertet wird, ist in der Arbeitsweise und in der geschäftspolitischen Ausrichtung noch nicht verankert. Das Verhältnis der Beratungsaufgaben zu anderen Leistungen und Aufgaben, die im Kund/inn/enkontakt stattfinden, ist noch nicht ausreichend bestimmt. In den Agenturen bleibt die Beratungskonzeption zudem ein Thema unter anderen.

Als möglicherweise entscheidendes Ergebnis der Einführungsphase kann gelten, dass in allen Agenturen ein Kreis von BeKo-Expert/inn/en und von der Beratungskonzeption überzeugten Führungs- und Fachkräften entstanden ist, auf den sich eine Qualitätsstrategie für diesen Arbeitsbereich weiter stützen kann. Eine nachhaltige Qualitätsentwicklung hängt davon ab, ob es gelingt, die Beratungskonzeption weiter zu entwickeln, ihr Verhältnis zu anderen Anforderungen und Aufgaben in der Arbeitsvermittlung noch besser zu bestimmen und aus den gewonnenen Erfahrungen Konsequenzen für eine beratungsfreundlichere Ausgestaltung der Geschäftsprozesse zu ziehen.

## **5.2 Fragestellung, Methode und Informationsgrundlage der Evaluation**

Eine Implementationsanalyse in ausgewählten Agenturen sollte zeigen, wie die Vermittlungsfachkräfte nach der Beratungskonzeption qualifiziert wurden und wie Beratungsqualität nach den mit BeKo beschriebenen Kriterien nachhaltig gesichert wird. In der Interaktionsanalyse war zu untersuchen, ob in der Beratungspraxis der Arbeitsvermittlung intendierte Qualitätsmerkmale beobachtet werden konnten. Zu berücksichtigen war, welche Rolle Genderkompetenz bei der BeKo-Einführung spielte und wie Gender-Aspekte Themen und Situationsdeutungen in der Beratungspraxis prägen.

Die Beratungskonzeption ist zugleich Gegenstand und Maßstab der Evaluation. Wie sie gute Beratung im Handlungsrahmen der Arbeitsvermittlung definiert, bildet den Referenzrahmen der Untersuchung. Die Rekonstruktion dieses Rahmens stützte sich zum einen auf textkriti-

sche Dokumentenanalyse, zum anderen auf 15 problemzentrierte Expert/inn/eninterviews mit 21 BeKo-Expert/inn/en, Programm- und Schulungsverantwortlichen und Stammtainer/innen auf zentraler und regionaler Ebene. Die Untersuchung zeichnet den Transfer der Konzeptinhalte und Qualitätsziele in die Agenturen und in die individuelle Beratungspraxis nach. Dabei wird das Konzept zugleich kommentiert und bewertet: In der Dokumentenanalyse wird es an Konzepten und Anforderungen gemessen, die in der wissenschaftlichen Beratungsliteratur diskutiert werden. In den Agenturen interpretieren und beurteilen die einbezogenen Akteure das Konzept und die Einführung, und in der Beratungspraxis muss es sich im Geschäftsprozess der Arbeitsvermittlung bewähren.

In die Evaluation waren sieben Agenturen im Zuständigkeitsbereich von fünf Regionaldirektionen einbezogen, die unterschiedlichen regionalen Vergleichstypen entsprechen. In diesen Agenturen wurden im Zeitraum von Juli 2012 bis Oktober 2013 weitere 83 Interviews und 25 Informationsgespräche mit Geschäftsführungen, BeKo-Expert/inn/en, BeKo-Trainer/innen, Teamleitungen und Fachkräften der Arbeitsvermittlung sowie mit Beschäftigten anderer Arbeitsbereiche geführt. Die sieben Agenturen hatten die Weiterbildungen zur Beratungskonzeption im Zeitraum von Mai 2010 bis September 2012 zu unterschiedlichen Zeiten durchgeführt. Expert/inn/eninterviews im Rahmen der Implementationsanalyse beschrieben und bewerteten die BeKo-Schulungen rückblickend, die „Verstetigung“ oder „nachhaltige“ Umsetzung z.Tl. auch prozessbegleitend. Dabei sollten insbesondere von den Akteuren selbst wahrgenommene Konfliktlinien und ‚Spannungsthemen‘ identifiziert werden. Die Implementationsanalyse zeigt, wie örtliche Führungskräfte und BeKo-Expert/inn/en Konzeptinhalte und Qualitätsziele gewichteten, vereindeutigten und interpretierten.

Die individuelle Aneignung der Beratungskonzeption durch die Fachkräfte bildete die zentrale Zielgröße der Evaluation. Als ‚BeKo-Effekt‘ wurde interpretiert, wie sie sich in ihrem Beratungsverständnis und ihrem Beratungshandeln auf das geschulte Beratungsmodell beziehen. In den sieben Agenturen konnten 38 Vermittlungsfachkräfte in die Evaluation einbezogen werden. Mit ihnen führte das Evaluationsteam 43 fallunabhängige Interviews, und bei 24 von ihnen wurden im Untersuchungszeitraum insgesamt 77 Beratungsgespräche (darunter 44 Erstgespräche, 28 Folgegespräche) mit 49 Bewerber/inn/en beobachtet. Die Interaktionsanalyse stützt sich auf die Transkription von 76 dieser Gespräche, auf Nachbesprechungen mit Fachkräften und Bewerber/innen zu diesen Gesprächen sowie auf Auswertungen fallbezogener VerBIS-Einträge.

Ein verändertes Beratungsverständnis setzt zum einen ‚Lernerfolg‘ voraus: Was antworteten Vermittlungsfachkräfte auf die Frage, welche Erkenntnisse sie den BeKo-Schulungen verdankten? Wie vertraut waren sie mit den neu eingeführten Begrifflichkeiten, und konnten sie die eigene Praxis mithilfe von BeKo-Kategorien beschreiben und reflektieren? Das Beratungsverständnis der Fachkräfte ist aber außerdem abhängig von mitgebrachten oder erworbenen individuellen ‚Handlungsmodellen‘: Klärungsbedarf und Widerstand gab es, je stärker BeKo in Widerspruch zu diesen geriet, und je schwieriger den Fachkräften die Umsetzung von BeKo im Rahmen der gesetzlichen und institutionellen Strukturen erschien.

Ob sich das Beratungshandeln verändert hatte, konnten die Fachkräfte nur selbst einschätzen, etwa in Antworten auf die Frage: „Beraten Sie jetzt anders?“ Für den Teil der Fachkräf-

te, bei dem Gespräche beobachtet werden konnten, zeigte sich aber in der Interaktionsanalyse,

- ob die Vermittler/innen ihre Gespräche nach Phasen und Standardsequenzen so strukturierten, wie BeKo dies vorschlägt, und in welchen Passagen ihrer Gespräche Fachkräfte deutlich von der BeKo-Struktur abwichen,
- welche von BeKo empfohlenen Methoden und Vorgehensweisen in der Interaktion zum Einsatz kamen, und ob Vorgehensweisen vermieden wurden, die nach Einschätzung der BeKo-Expert/inn/en die Beratungsqualität beeinträchtigt und Interaktionen mit den Kund/inn/en erschwert hatten,
- und ob Fachkräfte in den Nachgesprächen ihr Handeln ausdrücklich mit BeKo begründeten und reflektierten.

### **5.3 Der Referenzrahmen: sechs ‚BeKo-Botschaften‘**

Das Fachkonzept sollte in der Evaluation an seinen eigenen Zielen gemessen werden. Grundanliegen und Kernaussagen des Fachkonzepts wurden für die Evaluation zu sechs ‚BeKo-Botschaften‘ verdichtet:

- Die Beratungskonzeption bringt mehr und bessere Beratung in die Arbeitsvermittlung und nähert die bisher getrennten Organisationskulturen von Beratungs- und Vermittlungsfachkräften einander an.
- Nach der Beratungskonzeption haben Kund/inn/en etwas zu sagen. Vermittlungsfachkräfte werden angeleitet, das Gespräch für Kund/inn/en als aktive Partner/innen zu öffnen, ihre Ressourcen und ihre Verwundbarkeit wahrzunehmen und ihnen Raum zu geben, ohne ihnen vorbereitete Lösungen vorzugeben.
- Für arbeitnehmerorientierte Beratung gibt es in den Arbeitsagenturen zwei Formate. Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) und Integrationsbegleitende Beratung (IBB) werden durch den unterschiedlichen Rechtsrahmen abgegrenzt. Vermittlungsfachkräfte sind in beiden Formaten gefordert.
- Methodik und Qualitätsstandards für die Dienstleistung Beratung werden für alle Arbeitsbereiche der Agenturen – unabhängig von anderen Aufgaben – einheitlich definiert.
- Die definierten Geschäftsprozesse der Arbeitsvermittlung lassen sich durch Beratung besser umsetzen. Dabei setzt die Beratungskonzeption Standards dafür, wie Gespräch und Interaktion gestaltet werden, und das 4-Phasen-Modell Standards dafür, was in der Vermittlung zu geschehen hat.
- BeKo ermöglicht es den Vermittlungsfachkräften, den institutionellen Beratungskontext und die unterschiedlichen Anforderungen von Kontroll- und Unterstützungsfunktion zu reflektieren und transparent zu machen.

Der Erfolg der Beratungskonzeption konnte nicht nach vorab operationalisierten Wirkungszielen beurteilt werden. Auch ein direkter Vergleich von Beratungspraxis ‚vor‘ und ‚nach‘ BeKo war nicht möglich. Daher ging es im weiteren Gang der Untersuchung darum, wie diese

Kernaussagen auf den verschiedenen Stufen der BeKo-Einführung – vom Konzept über die Schulungen bis zur Einführung und „Verstetigung“ in den Agenturen – weitergegeben wurden, welche Interpretationen und Lesarten dabei entstanden und welche Konflikte und Widersprüche sie provozierten. Da die Beratungskonzeption den Fachkräften wesentlich nicht in Textform vermittelt wurde, sondern als didaktisch aufbereiteter Schulungsinhalt und über Maßnahmen der Qualitätssicherung, wurde die Einführung der Beratungskonzeption in den Agenturen als eine eigene ‚Transferebene‘ verstanden, in der örtliche Führungskräfte und BeKo-Expert/inn/en das Konzept ‚übersetzten‘ und die Aneignung durch die Fachkräfte beeinflussten.

#### **5.4 Wie die Beratungskonzeption eingeführt wurde**

Traf die Botschaft, mit BeKo in der Arbeitsvermittlung mehr und bessere Beratung anzubieten, bei den Führungskräften der Agenturen auf Zustimmung, so bedeutete sie für die Fachkräfte zugleich ein Negativurteil über ihre bisherige Arbeit und konfrontierte sie mit der Erwartung, sie könnten allein durch Änderung ihrer Beratungspraxis mehr Dienstleistungsqualität erreichen. Die Einführung der Beratungskonzeption erlebten sie daher zunächst nur ausnahmsweise als „Wertschätzung der Beratung“, sondern vielmehr als „Handlungsbedarf“, den sie für sich zurückwiesen. Vorbehalte und Widerstand wurden offenbar nicht im Vorfeld der Schulungen überwunden, etwa durch eine Situationsanalyse in Auftaktveranstaltungen, sondern durch die meist überzeugende Qualität der Schulungen selbst und durch die Vermittlungsleistung der BeKo-Trainer/innen.

Empfanden die Teilnehmenden insbesondere den ersten Workshop als zu „theorielastig“ und blieb die der OEB zugeordnete Funktion unverstanden (vgl. unten: 5.7), so wurden die Gesprächsübungen und ihre Auswertung, die anfangs „Panik“ verbreitet hatten, für sie zur prägenden Erfahrung. Es gelang, sie als ein Format der Qualitätsentwicklung durchzusetzen, an das für die nachhaltige Verbesserung der Beratung angeknüpft werden kann. Jedoch wurden Praxisbeispiele und Lehrfilme als praxisfern und berufskundlich mangelhaft kritisiert.

Das Personal der Arbeitsvermittlung brachte für die BeKo-Einführung der Beratungskonzeption sehr ungleiche Vorkenntnisse mit. In den Teams, die in die Evaluation einbezogen waren, hatten zwei Fünftel der Fachkräfte eine BA-interne oder externe Ausbildung mit Beratungsqualifikation durchlaufen. Die Mehrzahl hatte ihr Beratungsverständnis in Kurzschulungen, durch Hospitation und Anleitung erworben. Unter den 38 Fachkräften, die an der Evaluation teilnahmen, waren Ausbildungen mit Beratungsanteilen noch schwächer, „Quereinsteiger/innen“ dagegen noch stärker vertreten; mindestens zehn Fachkräfte erhielten mit der BeKo-Einführung ihre erste Beratungsschulung.

In zwei der fünf einbezogenen Regionaldirektionen (RDen) betreuten die BeKo-Expert/inn/en die Einführung der Beratungskonzeption in Agenturen und Jobcentern; in den drei übrigen waren die Zuständigkeiten für BeKo nach den Rechtskreisen SGB III und SGB II getrennt. Als BeKo-Stammtrainer/innen für die Ausbildung der Trainer/innen in den Agenturen fungierten in der Regel hauptamtliche Dozent/inn/en der Bildungs- und Tagungsstätten. In einer RD hatten die für BeKo verantwortlichen Programmberater/innen (Erste Fachkräfte) auch eine Ausbildung als Stammtrainer/innen erhalten, führten selbst Train-the-Trainer-Schulungen

durch und begleiteten BeKo-Trainer/innen in Tandems bei ersten Schulungen. In allen Regionen erwies es sich als erforderlich, Trainer/innen auch in didaktischen Methoden zu schulen. Zwei RDen erweiterten die Schulungen um andere, auf den Geschäftsprozess und Vermittlungsaufgaben bezogene Themen.

BeKo-Trainer/innen wurden von ihren Agenturen in unterschiedlichem Umfang freigestellt: In einem Fall führten sie ein halbes Jahr lang hauptamtlich Schulungen durch. In anderen Agenturen gab es Freistellungen nur für Schulungstermine, oder diese wurden als Dienstreisen behandelt oder immerhin als Arbeitszeit gewertet. Freistellungen für die Begleitung der Fachkräfte bei der BeKo-Einübung wurden nicht berichtet.

Führungskräfte waren unterschiedlich intensiv geschult worden. Nach allgemeinem Urteil hatte der Einführungs-Workshop für Teamleitungen diese unzureichend dafür qualifiziert, die BeKo-Umsetzung in Hospitationen zu begleiten. Nachschulungen konzentrierten sich auf diesen Personenkreis. Die Schulung der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt war nicht vorgesehen und blieb individueller Initiative überlassen.

Die Agenturen wichen auf unterschiedliche Weise von den Empfehlungen für die Durchführung der Schulungen ab. Agenturübergreifend zusammengesetzte Workshops waren zwar die Regel, doch in einer Agentur schulten zwei BeKo-Trainer/innen (beides Teamleitungen) ausschließlich ‚ihre‘ Arbeitsvermittler/innen. Zwei Agenturen schulten in Räumen der eigenen Dienststelle. RDen bildeten nach Vorkenntnissen homogene oder gemischte Gruppen. In drei Agenturen blieben Teilnehmer/innen über alle drei Workshops in festen Gruppen zusammen, was die Netzwerkbildung förderte. Mehrere Agenturen richteten Teilzeit-Workshops ein. Kritisch wurden vor allem bewertet, dass zwischen den einzelnen Workshops lange Zeitabstände lagen und eine organisierte Lernbegleitung fehlte.

Zwei der sieben einbezogenen Agenturen hatten zeitweise Lernbegleitung während der Schulungsphase organisiert. Nur eine Agentur hatte die Gesprächszeit für Erstgespräche zur BeKo-Einübung vorübergehend verlängert, zwei weitere Agenturen ließen den Fachkräften mehr Freiheit bei der Terminierung von Erst- und Folgegesprächen.

### **Empfehlung 1**

Wie die unterschiedliche Umsetzung der BeKo-Einführung in den Agenturen die Aneignung der Beratungskonzeption durch die Fachkräfte beeinflusste und welche Regelungen sich dabei besser oder schlechter bewährten, konnte durch Expert/inn/eninterviews aus zeitlicher Distanz nicht rekonstruiert oder validiert werden.

Um die Umsetzung organisationsweiter Qualifizierungen zur Einführung eines Programms oder Fachkonzepts zu evaluieren, wird für die Zukunft eine formative Implementationsanalyse empfohlen, die Programmentwicklung, Entwicklung und Umsetzung des Qualifizierungskonzepts über die Transferebenen (Lerninhalte, Schulungen, Alltagstransfer) begleitet und dabei Elemente der Selbst- und Fremdevaluation kombiniert einsetzt.

## **5.5 Wie die Beratungskonzeption bei den Fachkräften ankam**

In den Teams der Arbeitsvermittlung, die in die Evaluation einbezogen waren, ist die Beratungskonzeption angekommen – allerdings mal mehr, mal weniger. Die Fachkräfte hatten sich BeKo unterschiedlich intensiv und in einer Spannweite von Lesarten angeeignet. Dabei

geschieht Aneignung offenbar sehr individuell: Jedenfalls unterscheiden sich weder die Kenntnis der Konzeption und die Aufnahme ihrer ‚Botschaften‘ noch die mehr oder weniger ‚BeKo-konforme‘ Vorgehensweise in der Beratung nach der Zugehörigkeit zur jeweiligen Agentur. Einen großen Einfluss hatten dagegen die bei ihnen bereits vorhandene Beratungskompetenz und ihr jeweiliges persönliches ‚Handlungsmodell‘.

Die mit BeKo eingeführte neue Begrifflichkeit hatte sich nur teilweise durchgesetzt. Am ehesten nannten Fachkräfte bestimmte Methoden. Die Phasen des Beratungsprozesses waren präsenter als die Standardsequenzen, und an Handlungsprinzipien konnten sich viele Fachkräfte nicht im Einzelnen erinnern. Für die meisten von ihnen hatte BeKo den fachlichen Rahmen für die Interaktion mit den Kund/inn/en verändert, auch wenn es für sie Unterschiedliches bedeutete, stärker auf Kund/inn/en „einzugehen“. Zentrales Element eines höheren Beratungsstandards war für den größten Teil aller Fachkräfte (25 von 38) ein gemeinsames Verständnis der Struktur von Beratungsgesprächen.

Für sehr viele der einbezogenen Fachkräfte hatte durch die Schulungen die Gestaltung des Gesprächsbeginns (Anliegensklärung und Situationsanalyse) an Bedeutung gewonnen. Einige beschrieben auch eine veränderte Vorgehensweise bei der Zielfindung und bei der Erarbeitung von Lösungsstrategien. Die Beobachtung bestätigt solche Effekte: In etwa einem Viertel der beobachteten Erstgespräche entsprachen die Sequenzen Beratungsanlass und Gesamteinschätzung ganz den Qualitätsstandards von BeKo. Für die Zielfindung galt dies seltener, für die Erarbeitung der Lösungsstrategien häufiger. In gut der Hälfte der Erstgespräche fehlte dagegen wenigstens eine dieser Sequenzen ganz, und ein Fünftel verlief gar nicht nach dem BeKo-Modell. Nach beobachteten Gesprächen, in denen die Festlegung des Zielberufs kontrovers war, bezogen sich Fachkräfte in der Reflexion ihres Vorgehens auf BeKo.

Für die Fachkräfte, bei denen Beratungsgespräche beobachtet wurden, lassen sich unter Berücksichtigung sowohl ihrer Selbstauskünfte wie ihrer Beratungspraxis vier charakteristische Muster der BeKo-Aneignung unterscheiden:

- *Punktueller, fachlich distanzierter Aneignung:* Fachkräfte dieser Gruppe verfügen aus Ausbildung oder langjähriger Berufserfahrung bei der BA über ein gefestigtes Rollen- und Beratungsverständnis und über einen markanten persönlichen Beratungsstil. In ihren Gesprächen wurden durchgängig individuelle anstelle der BeKo-Standardsequenzen beobachtet, und sie griffen bei der Reflexion ihrer Beratungspraxis auf andere Begrifflichkeiten zurück. Wo sie von der BeKo-Gesprächsstruktur abwichen, handelte es sich nicht um ‚erfolgskritische‘ ‚Beratungsfehler‘, vielmehr verwarfen sie einzelne BeKo-Elemente, variierten und ergänzten andere. Am ehesten übernahmen sie einzelne Methoden oder veränderten die Gesprächseröffnung.
- *Schwache Aneignung:* Bei einer eher kleinen Gruppe von Fachkräften hatten die BeKo-Schulungen kaum Spuren hinterlassen. Sie hatten weder innerhalb noch außerhalb der BA eine Beratungsqualifikation erworben, hatten weniger Berufserfahrung in der Arbeitsvermittlung und ihre Gesprächsführung war dem Geschäftsprozess gefolgt. Obwohl sie BeKo positiv beurteilten, beschrieben sie wesentliche Elemente nur vage. In den beobachteten Gesprächen wichen auch sie von der BeKo-Struktur ab, wählten aber Vorge-

hensweisen, die BeKo-Qualitätskriterien verletzten und deren Vermeidung sich das Fachkonzept zum Ziel gesetzt hatte.

- *Selektive Aneignung*: Für eine sehr große Gruppe von Fachkräften veränderten die BeKo-Schulungen sowohl ihr Beratungsverständnis wie das beobachtete Beratungshandeln. Dabei waren für sie unterschiedliche ‚BeKo-Botschaften‘ und Konzeptelemente besonders wichtig geworden, die sich jeweils auch in beobachteten Gesprächen zeigten und mit Rückgriff auf BeKo-Begriffe reflektiert wurden. Gemessen an den BeKo-Qualitätskriterien blieb ihre Aneignung selektiv; hatten sie etwa mitgenommen, dass die Klärung des Beratungsanlass besonders wichtig war, konnte es gleichzeitig sein, dass sie z.B. auf eine „Gesamteinschätzung“ verzichten.
- *Überzeugte Aneignung*: Die kleinere Gruppe von Fachkräften, die sich die Beratungskonzeption umfassend und überzeugt angeeignet hatte, fasste BeKo nicht als Werkzeugkasten auf, aus dem man einzelne Instrumente wählen kann, sondern als zusammenhängendes theoretisches Modell, das in Praxis überführt wird. Sie sprachen insbesondere davon, dass BeKo für sie die Rollen von Berater/inne/n und Kund/inn/en neu bzw. genauer bestimmt habe. Ihnen waren in Gesprächsreflexionen die einzelnen Phasen des Prozessmodells, die einzelnen Standardsequenzen und viele Handlungsprinzipien geläufig, und sie reflektierten ihre Beratungspraxis in der mit BeKo eingeführten Begrifflichkeit. Sie benannten über Fragetechniken und positive Verstärkung hinaus eine ganze Reihe einzelner, auch anspruchsvollerer Methoden und setzten diese spontan in Gesprächssituationen ein.

## 5.6 Wie Gespräche ‚nach BeKo‘ strukturiert werden

Alle in die Evaluation einbezogenen BeKo-Expert/inn/en, Führungskräfte und Fachkräfte bezeichneten übereinstimmend die Strukturierung des Beratungsgesprächs nach Phasen und Sequenzen als die wesentlichste konzeptionelle Leistung der Beratungskonzeption. Dabei werden der detaillierten Beschreibung eines Ablaufmodells von Beratung zwei Funktionen beigemessen:

- Die Strukturierung des Gesprächs in die Phasen Einstieg, Situationsanalyse, Zielfindung und Lösungsstrategien soll Kund/inn/en befähigen, als Partner/innen am Gespräch teilzunehmen, ihre Themen, Problemanmeldungen und Fragen einzubringen und auf Zielvereinbarungen und Festlegungen Einfluss zu nehmen. Sie soll insbesondere verhindern, dass Fachkräfte Ziele und Integrationsstrategien vorab festlegen und vorschnell einseitig vorgeben.
- Eine bereichsübergreifend gültige Beschreibung von Gesprächsphasen und Standardsequenzen ist Anhaltspunkt für Qualitätskriterien und soll Fach- und Führungskräften eine gemeinsame Begrifflichkeit für die kollegiale und fachliche Beratung sowie für Fachaufsicht und Qualitätssicherung an die Hand geben.

Im Transfer setzten BeKo-Trainer/innen unterschiedliche Schwerpunkte. Die einen betonten stärker die Funktion der BeKo-Begrifflichkeit, mit der sich auch individuell unterschiedliche Beratungsstile abbilden und reflektieren lassen. Andere legten stärker darauf Wert, dass



erfolgskritische Standardsequenzen an der richtigen Stelle im Gespräch vorkamen. Bei den Fachkräften stand Struktur eher für die drei Phasen des Prozessmodells (also Situationsanalyse, Zielfindung, Lösung) als für eine bestimmte Abfolge von Sequenzen. (Auch BeKo-Trainer/innen hatten das Modell in den Schulungen immer mehr auf diese Grundstruktur zurückgeführt: „Ein Gespräch hat drei Phasen.“) Der weit überwiegende Teil der Fachkräfte fühlte sich im Gespräch frei, von der Struktur des Detailkonzepts abzuweichen.

Die Sequenzanalyse der beobachteten Beratungsgespräche fragte zum einen danach, wie weit sich die Beratungspraxis an der vorgegebenen Abfolge und an den Qualitätskriterien für einzelne Sequenzen orientierte. Sie suchte zum anderen, abweichende Vorgehensweisen und Abläufe aus ihrer Funktion für das Gespräch heraus zu verstehen. Im Ergebnis lässt sich so nicht nur die Aneignung der Beratungskonzeption durch Fachkräfte, sondern auch die Eignung des Konzepts für die Praxis der Arbeitsvermittlung besser beurteilen.

Die Herstellung einer Dienstleistungsbeziehung wird im Detailkonzept IBB nicht immer hinreichend konkret als Handlungsanforderung angesprochen: Die Fachkräfte können sich nicht darauf verlassen, dass der Problembezug der Beratung durch den institutionellen Rahmen (Meldung als arbeitslos oder arbeitsuchend, Einladung mit Rechtsfolgenbelehrung) gegeben ist – wie in jeder Beratung muss er in der Interaktion hergestellt werden. Und nur wenn es ihnen gelingt, in der Interaktion (in der Regel im Erstgespräch) ein Dienstleistungsversprechen zu geben und einen persönlichen Unterstützungsauftrag ihres Gegenübers zu erhalten, wird aus der amtlichen Vorsprache eine Beratung.

Die Beratungskonzeption sucht die kommunikative Umsetzung des gesamten Geschäftsprozesses zu beschreiben und zu qualifizieren. Damit schließt sie auch Gesprächsereignisse ein, die nicht zur Beratung, sondern z.B. zur Vermittlung oder zum Verwaltungsverfahren gehören. Andererseits werden Standardelemente und Verfahrensschritte nicht berücksichtigt oder nur knapp beschrieben, die in Gesprächen in der Arbeitsvermittlung regelmäßig einen großen Teil der Gesprächszeit beanspruchen. BeKo betont als Gemeinsamkeit, dass Beratung und Vermittlung dem gleichen „Prozessmodell“ folgen. Dabei wird Beratung als besondere Gesprächsform nicht klar gegenüber anderen Aufgaben abgegrenzt, die ebenfalls im Gespräch zu bewältigen sind, in denen aber andere Rollen eingenommen werden müssen.

## **Empfehlung 2**

Im Detailkonzept für die Beratung in der Arbeitsvermittlung sollten das persönliche Dienstleistungsangebot der Fachkraft (in Sequenz I-02 Beratungsanlass) und der persönliche Beratungs- und Unterstützungsauftrag des Bewerbers oder der Bewerberin (in Sequenz II-01 Integrationsziele) als wesentliche Voraussetzung für die Herstellung einer Beratungsbeziehung beschrieben werden.

Die Beschreibung der Phasen und Standardsequenzen sollte stärker berücksichtigen, an welchen Stellen im Gespräch zwischen dem Gesprächsformat ‚Beratung‘ und anderen Formaten, etwa dem Verwaltungsverfahren oder der Vermittlung, gewechselt werden muss. Standardsequenzen für die kommunikative Bewältigung des Verwaltungsverfahrens und des Geschäftsprozesses (Rechtsfolgen, Vermittlungsbudget, Stellenvorschlag) könnten ergänzend beschrieben werden.

### *Einstieg und Beratungsanlass*

In den Sequenzen Gesprächseinstieg (Begrüßung und Kontaktaufnahme) und Beratungsanlass, die häufig zusammenfallen, verzichteten Fachkräfte darauf, erst den zeitlichen Rahmen des Gesprächs abzustechen und nach der Anliegenklärung einen erneuten Vorschlag zur systematischen Weiterbearbeitung der angesprochenen Themen zu machen.

In etwa jedem vierten Erstgespräch, das beobachtet wurde, erfüllte die Sequenz Beratungsanlass drei der in BeKo formulierten Qualitätsstandards: Die Fachkraft veröffentlichte ihren eigenen Gesprächsgrund, fragte Kund/inn/en möglichst ausdrücklich nach deren Anliegen und stellte Transparenz über den geplanten inhaltlichen und zeitlichen Gesprächsverlauf her. In etwa zwei von fünf Gesprächen fehlten zwei oder drei dieser Elemente. Die Frage nach dem Gesprächsanliegen der Kund/inn/en fehlt häufig im Folgegespräch. Nur ausdrückliche Fragen nach dem Anliegen sowie zusätzliche offene Erzählaufforderungen erfüllen in dieser Sequenz die Funktion, die Kundin oder den Kunden an der Gestaltung des weiteren Ablaufs zu beteiligen. Andere Varianten, z.B. das öfter beobachtete generelle Angebot, Fragen zu stellen, eröffnen keinen ausreichenden Spielraum, um Themen zu platzieren.

Dass die Gesprächseröffnung gegenüber der Beschreibung der Standardsequenz verkürzt wird, hat in der Arbeitsvermittlung oft nachvollziehbare Gründe. Fachkräfte unterstellen Vertrautheit mit den Verfahren, weil Kund/inn/en zum wiederholten Mal arbeitslos sind, oder Anlass und Anliegen gehen aus Bewerberprofilen, Arbeitspaket, Lebenslauf oder Vorvermerken hervor. In Job-to-Job-Gesprächen, in denen Weiterbeschäftigung wahrscheinlich ist, verzichten Fachkräfte auf eine ausführliche Klärung. Steht eine Vermittlung aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen nicht im Vordergrund, wendet sich das Gespräch sofort diesen Fragen zu und weicht auch in der Folge stärker vom Ablaufmodell des IBB-Detailkonzepts ab. Beobachtet wurde auch, dass bereits zu diesem Zeitpunkt Bewerbungsunterlagen auf den Tisch kommen, die dann ins Profiling einbezogen werden.

### **Empfehlung 3**

In der Beschreibung sollten die komplexen Funktionen der Standardsequenz I-01 Beratungsanlass präzisiert werden.

Für den zeitlichen und inhaltlichen Rahmen des Gesprächs sollte nach der beiderseitigen Anliegenklärung eine ‚Tagesordnung‘ verabredet werden, nach der die angesprochenen Themen weiter bearbeitet werden. Bei der Beschreibung der Vorgehensweise kann danach unterschieden werden, ob die Fachkraft fallbezogenes Vorwissen hat.

Zunächst sollten konkrete Gesprächsanliegen direkt erfragt werden. Um darüber hinaus erkennen zu können, wie Bewerber/innen ihre Situation einschätzen und verändern möchten und welche Bedarfe sich daraus ergeben, müssen weitere (offene) Fragen formuliert werden, die jedoch Ziele und Pläne der Kund/inn/en sowie Klärungsbedarf und Unterstützungswünsche präzise ansprechen. Auf dieser Grundlage kann abgeschätzt werden, ob die Vermittlung in einen geklärten Zielberuf im Vordergrund steht, ob beruflicher Orientierungsbedarf besteht („Was“) oder Beratungsbedarf zur Realisierung einer Integrationsstrategie („Wie“). Macht es der Beratungsbedarf erforderlich, greifen Fachkräfte auf Elemente der OEB zurück oder bieten eine Orientierungsberatung an. (Vgl. dazu 5.7, Empfehlung 6.)

### *Zielberuf und Profiling*

Nur in einigen der beobachteten Erstgespräche war der Zielberuf, dessen Festlegung das Profiling nach 4PM verlangt, unklar oder wurde kontrovers diskutiert. Gerade in diesen Fällen aber besteht besonderer Beratungsbedarf (vgl. dazu unten: 5.7).

Der im Detailkonzept IBB beschriebene Ablauf stellt die Fachkräfte vor die paradoxe Anforderung, ein Profiling für einen Zielberuf mit den bestmöglichen Integrationschancen durchführen zu müssen, ohne zu diesem Zeitpunkt bereits ein Ziel festzulegen. (Vgl. dazu unten: 5.8.)

Einige Fachkräfte wandelten die vorgeschlagene Abfolge ab und führten das Profiling in zwei Schritten durch. Sie begannen die Situationsanalyse mit den Informationen, die ohne eine Orientierung am Zielberuf erhoben werden können: etwa den erlernten Beruf, die letzte berufliche Tätigkeit, bisherige Stellensuche, gesundheitliche Bedingungen und Rahmenbedingungen. Auf dieser Grundlage legten sie (mit oder ohne Gesamteinschätzung) jetzt den Zielberuf und die grundsätzliche Zielrichtung fest und gingen erst dann zur – EDV-gestützten – Erhebung von Qualifikationen und Fertigkeiten über, die sie damit erklärten, dass nun ein Stellengesuch angelegt und veröffentlicht werden müsse. Das fertig bearbeitete Profil war in den meisten Fällen Ergebnis der zweiten Gesprächsphase.

### *Gesamteinschätzung*

Als Zwischenbilanz schließt die Sequenz Gesamteinschätzung die erste Phase des Gesprächs mit einer Stellungnahme der Fachkräfte ab. Sie stellt Transparenz darüber her, inwieweit die Einschätzungen der Fachkräfte mit denen ihrer Kund/inn/en übereinstimmen (IBB-AV SGB III/2: 352), und sie eröffnet Kund/inn/en die ‚letzte Gelegenheit‘, ihre eigene Perspektive einzubringen oder Informationen zu ergänzen oder zu korrigieren, bevor Ziele endgültig festgelegt werden.

Viele Fachkräfte sprachen von Problemen mit dieser Sequenz, und tatsächlich fehlte eine Gesamteinschätzung in etwa einem Drittel der Erstgespräche (14) ganz. Kam die Sequenz vor, wich sie von der im Detailkonzept vorgeschlagenen Form ab oder fand sich im Gespräch an anderer Stelle als vorgegeben.

In drei der vier beobachteten Varianten erwies sich dies als unschädlich für die Abstimmungsfunktion der Sequenz: In Fällen, in denen sie über Vorinformationen verfügten, keine Einwände gegen die Ziele der Kund/inn/en hatten und sich ihrer Beurteilung der Arbeitsmarktlage sicher waren, gaben Fachkräfte eine Gesamteinschätzung mehrfach schon vor dem Profiling ab. In einer anderen Variante wurde der erste Teil einer Gesamteinschätzung zu einem frühen Zeitpunkt im Gespräch abgegeben und ein zweiter Teil vor der Zielfestlegung. Fachkräfte konkretisierten damit schrittweise die Gesprächsergebnisse. In einer dritten Variante fiel die Gesamteinschätzung mit dem Vorschlag der Fachkräfte zum Ziel(beruf) zusammen.

Wurde die Gesamteinschätzung hingegen erst nach der Festlegung von Zielen abgegeben, wie in einer vierten Variante beobachtet, konnte sie ihre Abstimmungsfunktion nicht mehr erfüllen.

## *Ziele im Gespräch*

In der Interaktionsanalyse wurde sowohl untersucht, wann, vom wem und wie Ziele ins Gespräch eingebracht werden (Sequenzanalyse), als auch, ob es auf der Grundlage eines geteilten Problemverständnisses zu einer gemeinsamen Zielfestlegung kommt oder ob die Fachkraft ein Integrationsziel einseitig festlegt (Inhaltsanalyse). Beide Ausgänge sind BeKo-konform, doch an der Zielfestlegung entscheidet sich für Kund/inn/en, welches „Beteiligungsformat“ das Gespräch bestimmt, und ob es hier zu einer „Enttäuschung“ kommt, wirkt sich entscheidend auf die Arbeitsbeziehung zwischen den Fachkräften und ihnen aus.

Probleme, die in der Phase der Zielfindung beobachtet wurden, bestätigen die Bedeutung der Situationsanalyse und der Klärung von Beratungsbedarfen und -auftrag zu Beginn eines Gesprächs. In einem Fall führte eine unvollständige Situationsanalyse und Anliegenklärung dazu, dass erst drei Monate nach dem Erstgespräch und nach einer Sperrzeit eine gemeinsame Zielfestlegung begann.

Nur in sieben von 43 Erstgesprächen fand die Diskussion und Festlegung des Integrationsziels „quasi lehrbuchmäßig an der richtigen Stelle“ statt, (d.h. wie im IBB-Detailkonzept vorgesehen). Die Ergebnisse der Sequenzanalyse sprechen dafür, Ziele früh ins Gespräch einzuführen. Da Bewerber/innen als Expert/inn/en ihrer Situation Ziele oft schon im Arbeitspaket oder zu Beginn des Gesprächs mit dem Beratungsanlass nennen, kann ihre zunehmende Konkretisierung nicht erst in der Mitte des Gesprächs beginnen. Sahen Fachkräfte zu diesem Zeitpunkt bereits einen Konflikt um den Zielberuf voraus, versuchten sie diesen zu einem frühen Zeitpunkt mit einer vorgezogenen ersten Gesamteinschätzung (vgl. oben) zu begrenzen. In anderen Fällen konnten sich die Fachkräfte bereits frühzeitig dem Ziel anschließen, welches die Bewerber/innen mitgebracht hatten.

### **Empfehlung 4**

Das Detailkonzept IBB sollte die Frage nach den Zielen der Bewerber/innen und nach ihrem Unterstützungsbedarf bereits für die Sequenz Beratungsanlass vorsehen. Danach zu fragen, ist auch eine Bedingung dafür, dass Fachkräfte einen individuellen Auftrag bekommen. Dabei ist jedoch klarzustellen, dass Ziele zunächst nur als Möglichkeiten, den Beratungs- und Vermittlungsprozess auszurichten, mitgeführt und schrittweise konkretisiert werden. Die Erörterung und Zielfestlegung sollte der zweiten Phase des Gesprächs vorbehalten bleiben.

Der Zielberuf war in den beobachteten Fällen meist der erlernte und ausgeübte Beruf. In sechs von 47 Beobachtungsfällen waren das berufliche Ziel oder die Einschätzung der Integrationswahrscheinlichkeit kontrovers. Zielkonflikte gab es auch um den Vermittlungsvorrang und in der Phase der Lösungsstrategie um Ansatzpunkte zur Zielerreichung, z.B. den zumutbaren Suchradius.

In drei Fällen, die im Bericht ausführlicher dargestellt sind, wurden Konflikte um das Integrationsziel BeKo-konform und in respektvollem Umgang ausgetragen. In jedem Fall bot die Fachkraft den Bewerber/inne/n an, ihre kontroversen Berufswünsche als parallele Strategie weiter zu verfolgen, bot hierzu jedoch keine Orientierungsberatung an (vgl. dazu unten: 5.7). Geschäftspolitisch war diese Vorgehensweise erfolgreich – alle drei Kund/inn/en meldeten sich in Arbeit ab. Doch ihre Anliegen, die tatsächlich Beraterisch hätten gelöst werden müs-

sen, blieben unbearbeitet. Weil es kein zu diesem Bedarf passendes Beratungsangebot gab, kam in keinem der drei Fälle ein Arbeitsbündnis zustande.

### *Lösungsstrategie*

Die Beratungskonzeption will die Fachkräfte dabei unterstützen, der Anfangsphase des Gesprächs größere Aufmerksamkeit zu widmen. Die Beobachtung hat gezeigt, dass nun ‚BeKo-Effekte‘ in der lösungsorientierten dritten Phase deutlich schwächer ausfallen. Sequenzen zu Lösungsstrategien kamen in den meisten Gesprächen vor, verliefen jedoch deutlich standardisierter. Gespräche hatten mit der Anlage des Stellengesuchs ihren Höhepunkt oft überschritten. Vor allem, wenn die Zielsetzung klar war und die Suche im festgelegten Beruf Priorität hatte, gingen die meisten Fachkräfte von der Erstellung des Bewerberprofils unmittelbar zu Sequenz III-02a „Vermittlung unterstützen“ über. Was zu dieser Sequenz gehören kann – die Erörterung von Such- und Bewerbungsstrategien, ein Stellensuchlauf, die Diskussion von Stellenangeboten, eine Anleitung für die JOBBÖRSE und andere Stellenportale, eine Sichtung von Bewerbungsunterlagen und Erläuterungen zum Vermittlungsbudget – umfasste in vielen Vorsprachen mindestens ein Drittel, oft die Hälfte der tatsächlichen Gesprächszeit.

Dass Fachkräfte zu diesem Zeitpunkt den „Trichter“ noch einmal „aufmachten“, um in einer eigenen Sequenz III-01 Ansatzpunkte zur Zielerreichung auszuloten, kam in den beobachteten Fällen nicht vor. Die gemeinsame Erarbeitung wichtiger Lösungsschritte wurde nur selten beobachtet. Während es zu Beginn der Gespräche und im Profiling noch darauf angekommen war, dass Kund/inn/en Informationen und Stellungnahmen beisteuerten, so waren sie am Ende der Vorsprachen oft zum Zuhören verurteilt. Vermittlungsfachkräfte setzten meist voraus, dass Kund/inn/en Suchstrategien grundsätzlich kannten und ihre Arbeitssuche eigenständig verfolgten. Kund/inn/en, die hier Unterstützungsbedarf anmeldeten (sieben im Sample), wurde ein externes Bewerbungstraining angeboten.

In keinem beobachteten Gespräch wurde die Eingliederungsvereinbarung (EV) so abgeschlossen wie in IBB-Sequenz III-03 beschrieben: Der Formulierung ging kein gemeinsames Fazit voraus; Bewerbungsaufgaben wurden häufig erst jetzt erörtert.

### **Empfehlung 5**

Im Detailkonzept IBB sollte die Beschreibung der Phase III unter dem Gesichtspunkt überprüft und konkretisiert werden, wie sich Beratungsaufgaben und Verfahrensanforderungen der Arbeitsvermittlung, etwa der Abschluss der EV, besser vereinbaren lassen und wie Kund/inn/en auch in dieser Phase als Partner/innen handeln können. Beratungs- und Unterstützungsbedarf zur Stellensuche sollte ausdrücklicher angesprochen werden.

## **5.7 Was geschieht mit Orientierungsfragen in der Arbeitsvermittlung**

Berufliche Beratung ist eine notwendige Leistung im Rahmen der bewerberorientierten Arbeitsvermittlung. Erst wenn klar ist, wie der „unerwünschte Zustand“ der Arbeitslosigkeit verlassen werden soll, können Vermittlungsleistungen der Arbeitsverwaltung zielgerichtet geplant und erbracht werden. Stellensuche und Vermittlungsvorschlag vermitteln zudem nicht

Stellen, sondern nur Informationen über Stellen. Auf der Grundlage dieser und anderer Informationen müssen Bewerber/innen außerhalb der Gesprächssituation am Arbeitsmarkt „eigenverantwortlich“ handeln. Die drei Grundbedingungen der Handlungsform Beratung sind damit gegeben: ein Problem auf Seiten der Bewerber/innen, unterstützende Ressourcen und Expertise auf Seiten der Fachkräfte, und die notwendige Handlungsautonomie der Bewerber/innen bei der Umsetzung von Lösungen.

Zugleich aber begrenzen der rechtliche Rahmen der Arbeitsvermittlung, die Kontrolle von Verfügbarkeit und regelkonformem Suchverhalten und die Verfahrensanforderungen der definierten Geschäftsprozesse den Spielraum für Beratung. Die Beratungskonzeption versucht, die Grenzen dieses gesetzlichen und geschäftspolitischen Rahmens transparent zu machen und in diesem Rahmen mehr Beratung zu ermöglichen. Transparenz ist daher das wichtigste Handlungsprinzip, das die Spannung zwischen dem institutionellen ‚Setting‘ und der besonderen Handlungsform Beratung bearbeitbar macht. Dass aber das Konzept Integrationsbegleitende Beratung (IBB) als eigenständiges Beratungsformat gegen Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) abgegrenzt wird, ist der Erweiterung des Beratungsspielraums nicht förderlich und trägt in der Praxis dazu bei, dass Beratungsbedarfe unberücksichtigt bleiben.

Für die BeKo-Expert/inn/en war die OEB das Referenzmodell, das die neuen Beratungsstandards setzte und an dem auch die Vermittlungsfachkräfte Beratungskompetenz entwickeln sollten. Für ein eigenes integrationsbegleitendes Beratungsformat sprachen aus ihrer Sicht die zusätzlichen Mitwirkungspflichten, der mit dem 4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit (4PM) beschriebene Geschäftsprozess der bewerberorientierten Arbeitsvermittlung und die z.Tl. anders gelagerten Beratungsanliegen. Ebenso notwendig erschienen ihnen aber Wechsel zwischen diesen Formaten: Fachkräfte sollten den Anspruch auf „reine“ Berufsberatung kompetent erfüllen können, in Vermittlungsfällen eigenständige OEB-Gespräche anbieten und bei Beratungsaufgaben in IBB-Gesprächen Verfahrensweisen und Methoden der OEB einsetzen.

Bereits auf der konzeptionellen Ebene schwächt die Beschreibung eines eigenständigen vermittlungsorientierten Formats die OEB als Referenzmodell. Wie die Dokumentenanalyse durch Kontrastierung einander entsprechender Sequenzen in beiden Detailkonzepten zeigt, werden Handlungsnotwendigkeiten, Rollen und Kundenbilder in beiden Formaten unterschiedlich konstruiert. In der OEB beruht die bestimmende Rolle der Fachkräfte auf ihrer Expertise. Die Ratsuchenden definieren das Problem, und sie sollen befähigt werden, die für ihre Erwerbsbiografie richtige berufliche Entscheidung zu treffen und Ziele selbständig und eigenverantwortlich zu verfolgen. In der IBB dagegen geht es nie nur um die Problemanmeldungen und die Befähigung der Bewerber/innen zur eigenständigen Stellensuche, sondern stets auch um die Unterstützung durch die Agentur, die sich an den Erfordernissen des Arbeitsmarkts und dem beruflichen Ziel mit der höchsten Integrationswahrscheinlichkeit ausrichtet. Dieses Ziel soll zwar möglichst gemeinsam erarbeitet werden und Konflikte sollen durch Aushandlung gelöst werden, aber die Fachkräfte sollen auch unrealistische Marktsicht, fehlende „Einsatzbereitschaft“ oder „Motivation“ der Bewerber/innen feststellen und das Integrationsziel ggf. einseitig festlegen.

Die Trennung der beiden Beratungsformate betont den unterschiedlichen Rechtsrahmen auch dort, wo Orientierungsbedarf besteht und wo der sozialrechtliche Status an der beraterischen Aufgabe nichts ändert. Aus fachwissenschaftlicher Sicht liegt dann das Urteil nahe, dass nur in der OEB von Beratung die Rede sein kann, wogegen die IBB grundlegende Merkmale der Handlungsform Beratung (vor allem das Entscheidungsrecht der Ratsuchenden) verletzt. Bei den Fachkräften liegt die Schwelle für einen Wechsel zwischen den unterschiedlich beschriebenen Verfahrensweisen im gleichen Fall hoch, weil er immer auch einen Wechsel des „Beteiligungsformats“, d.h. der Rollen und Interaktionsmuster verlangt, der aber im IBB-Detailkonzept nicht beschrieben wird.

In der Praxis der Arbeitsvermittlung orientiert die Beratungskonzeption die Fachkräfte darauf, bei arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldeten Kund/inn/en zunächst „zwingend“ integrationsbegleitend zu beraten. Sie richtet die Aufmerksamkeit nicht darauf, typische und mehr oder weniger weitreichende Beratungsbedarfe zu unterscheiden. Kund/inn/en werden allein nach der Logik des 4-Phasen-Modells differenziert, also nach Handlungsbedarfen und Integrationschancen, und nicht danach, welche ihrer Problemanmeldungen beraterisch bearbeitet werden müssen.

Über die Unterscheidung der beiden Beratungsformate waren Führungskräfte und BeKo-Expert/inn/en der Agenturen geteilter Meinung. Die einen unterschieden „komplett Ratsuchende“ Kund/inn/en von solchen mit Vermittlungsauftrag. Sie rechneten damit, dass die Beratung ungekündigter Arbeitnehmer als neues „Geschäftsfeld“ an Bedeutung gewinnen würde, hielten es aber für notwendig, zu Beginn des Gesprächs eine klare Entscheidung für eine der beiden „Varianten“ zu treffen. In Vermittlungsfällen böten nach dieser Lesart vor allem Folgegespräche Gelegenheit, die Beratung für Orientierungsfragen zu öffnen. Der Gegenposition erschien die Trennung „künstlich“; sie sprachen sich dafür aus, die Art der Beratung nicht vom Status, sondern vom Anliegen abhängig zu machen. Ihre Sorge war, dass Orientierungsbedarfe so in der Arbeitsvermittlung nicht erkannt oder nicht bearbeitet würden. Die beobachtete Praxis bestätigte diese Befürchtung.

Viele Vermittlungsfachkräfte irritierte noch im Rückblick, dass in der Schulung ebenso viel Zeit auf die OEB verwendet worden war wie auf die „richtige BeKo-Schulung“. Die große Mehrheit teilte die Begründungen für die Unterscheidung der beiden Formate, verstand dabei aber die OEB als neue Personaldienstleistung, die in ihrem Arbeitsalltag die Ausnahme bleibe und im Massengeschäft auch nicht zu leisten sei. Dass es zwei Formate gibt, unterstützte bei den Vermittlungsfachkräften die Wahrnehmung, die OEB habe mit ihrer Praxis nichts zu tun. Übergänge kamen nach dieser Lesart nur von der OEB in die IBB vor. Die BeKo-Botschaft, dass Elemente der OEB auch integrationsbegleitend eingesetzt werden sollten, hatten sie nicht wahrgenommen. Nur etwa ein Fünftel der Fachkräfte vertrat die Auffassung, Orientierungsbedarf könne es unabhängig vom gesetzlichen Rahmen geben und berufliche Entscheidungsberatung sei eine Voraussetzung für die Festlegung des Zielberufs. Die Einführung der Beratungskonzeption hatte offenbar nicht bewirkt, die Aufgaben der Berufsberatung und der Vermittlung stärker zusammen zu denken.

„Reine“ Berufsberatung wurde im Rahmen der Evaluation nicht beobachtet; alle Gespräche wurden mit arbeitslosen bzw. arbeitsuchenden („Job-to-Job“) Bewerber/inne/n geführt. In

einer Reihe von Fällen waren aber Fragen beruflicher Orientierung der eigentlichen Vermittlung vorgelagert. Sie wurden im Rahmen der IBB unterschiedlich intensiv aufgegriffen und bearbeitet, jedoch nahm die Beratung dazu nur ausnahmsweise den größeren Teil der Gesprächszeit ein, und in keinem Fall gestaltete die Fachkraft den Wechsel des Beratungsformats transparent oder griff erkennbar auf Repertoire aus der OEB zurück. Allerdings werden bei gesundheitlichen Einschränkungen Verfahrensanforderungen der IBB zeitweise zurückgestellt. Hinter den beobachteten Kontroversen zum Zielberuf stand stets ein Orientierungsbedarf, und in einigen Fällen erleichterten Beratungssequenzen die Konfliktbearbeitung, sie standen aber stets im Zusammenhang mit Aushandlungen zur Zielfestlegung in der Logik der IBB. Stellten die Fachkräfte, wie in BeKo empfohlen, den Bewerber/innen dabei frei, alternative Zieloptionen parallel zu dem von ihnen festgesetzten „Hauptintegrationsziel“ zu verfolgen, gab es dazu kein weitergehendes Beratungs- und Unterstützungsangebot. Eigenständige OEB-Gespräche, etwa als Folgegespräch zur vertieften Bearbeitung ihrer Orientierungsfragen, wurden nicht angeboten. In diesen Fällen führten es die Fachkräfte auf die BeKo-Schulung zurück, dass sie Erörterungen zugelassen hatten. Die Kund/inn/en aber verließen das Gespräch mit unerledigten Beratungsanliegen und schlossen, sie müssten sich zu ihren Fragen selbst „schlau machen“.

### **Empfehlung 6**

Spielräume, Funktionen und Grenzen von Beratung sind in Berufsberatung und Arbeitsvermittlung unterschiedlich bestimmt. Trotzdem erscheint die Entscheidung, zwei eigenständige Beratungskonzepte auszugestalten, die sich am unterschiedlichen Erwerbsstatus orientieren, eher geschäftspolitisch als fachlich begründet. Drohende oder aktuelle Arbeitslosigkeit ist eine „veränderungsbedürftige Ausgangssituation“, in der Menschen „über grundlegende Veränderungen nachdenken“ (Egan, nach: GL SGB III/2: 40, 42).

Daher sollte das Detailkonzept für die Beratung in der Arbeitsvermittlung die Fachkräfte anleiten, in der Sequenz I-01 Beratungsanlass typische Beratungsbedarfe zu unterscheiden, die sich aus dieser Situation ergeben können. Zu typischen Beratungsbedarfen sollte es Hinweise geben, welche integrationsbegleitend beraten werden können, welche vor Eintritt in die eigentliche Vermittlung beraten werden müssen und zu welchen an spezialisierte Angebote verwiesen werden kann.

Die weitere Vorgehensweise und der Umfang der beraterischen Unterstützung sollten sich nicht nach dem sozialrechtlichen Status, sondern nach den festgestellten Bedarfen richten. Die Beratungsformate OEB und IBB könnten im Grundlagenteil konzeptionell unterschieden werden. Im Detailkonzept könnten die Sequenzbeschreibungen der Beratungsformate OEB und IBB zusammengeführt werden. An den Stellen, an denen der Rechtsrahmen oder der Geschäftsprozess der Arbeitsvermittlung den Spielraum der Beratung begrenzt oder besondere Verfahrensanforderungen stellt, sollten OEB- und IBB-Varianten der Sequenz angeboten werden.

Die Wechsel zwischen orientierenden und integrationsbegleitenden Beratungssequenzen oder Gesprächen im Fall sollten im Detailkonzept beschrieben werden. Zugleich müsste der geschäftspolitische Auftrag für eigenständige OEB-Gespräche klargestellt und mit Prozesskennzahlen (z.B. Anzahl der OEB-Gespräche in der Arbeitsvermittlung) untersetzt werden.

## **5.8 Praktische Grenzen für Beratung**

Die Beratungskonzeption soll in der Arbeitsvermittlung den bestehenden Spielraum für integrationsbegleitende Beratung ausschöpfen und fachlich gestalten. Das Detailkonzept bezieht sich dabei auf idealtypische Erst- und Folgegespräche. Häufige Fallkonstellationen und der-



zeitige organisatorische Gegebenheiten begrenzen aber den Möglichkeitsraum, in dem das Fachkonzept orientierend und handlungsleitend wirken kann.

Dem Detailkonzept IBB und dem Prozessmodell der Problemlösung liegt die Normalitätsannahme zugrunde, dass ein unter Umständen länger dauernder Integrationsprozess über mehrere Gespräche hinweg begleitet wird und dabei eine Dienstleistungsbeziehung entsteht. Dies dürfte aber nur für den kleineren Teil der Kontakte in der Arbeitsvermittlung zutreffen. In der Hälfte der in die Evaluation einbezogenen Fälle endete die Beratung im 20-monatigen Beobachtungszeitraum mit dem Erstgespräch, ohne dass sich Fachkräfte und Kund/inn/en noch einmal getroffen hatten. Fachkräfte orientierten sich an den unterschiedlichen Vorgaben ihrer Agenturen für Kontaktdichten und Gesprächszeiten. Kam es zu mehreren Gesprächen, so lagen dazwischen in der Regel Zeitspannen von durchschnittlich 58 Tagen, in der Spitze von drei Monaten und mehr. Dass in allen Agenturen kurze Wartezeiten auf Erstgespräche, insbesondere mit Job-to-Job-Kund/inn/en, Priorität hatten, begrenzte die Möglichkeiten für Folgegespräche. Erstgespräche dauerten etwa eine Dreiviertelstunde, Folgegespräche etwa eine halbe Stunde. In dieser Zeit hatten die Bewerber/innen Redeanteile von etwa 30%; in den Akademikerteams und den INGA-Teams kamen sie etwas länger zu Wort. Alles, was in der Vermittlung neben Beratung verbindlich noch geschehen muss, reduziert Beratungszeit und begrenzt den Spielraum für Beratung.

Für die Beratungssituation ist nicht nur die Unterscheidung von Erst- und Folgegesprächen von Bedeutung. Gespräche mit Bewerber/inn/en, die sich erneut arbeitslos melden oder ins INGA-Team übergehen, und Job-to-Job-Gespräche weisen Besonderheiten auf. Mit der Ausstattung der Büroräume sind Arrangements vorgegeben, die Fachkräfte erst verändern müssen, um Beratungssequenzen ohne PC zu realisieren.

### **Empfehlung 7**

Um eine Lesart zu vermeiden, die „BeKo-Gespräche“ von anderen Gesprächen unterscheidet, sollte das Detailkonzept unterschiedliche Gesprächssituationen in der Arbeitsvermittlung und ihre praktischen Besonderheiten ansprechen. Die Empfehlungen zum Einsatz des PC im Gespräch, die derzeit als Hintergrundmaterial vorliegen, sollten ins Konzept integriert und geschult werden.

## **5.9 Weitere Ansatzpunkte für eine Qualitätsstrategie**

Die Beratungskonzeption spricht die Dienstleistung Beratung als gemeinsames „Kerngeschäft“ verschiedener Arbeitsbereiche der Agenturen an und setzt darauf, Dienstleistungsqualität durch Entwicklung von Beratungskompetenz zu verbessern. Tatsächlich setzen alle Leistungen der Arbeitsverwaltung kompetente Beratung voraus. Andererseits muss eine Strategie der Qualitätsentwicklung für die Arbeitsmarktdienstleistungen mehr umfassen.

### *Führungsrolle für Unterstützungsfunktion*

Mit der Beratung wertet BeKo die Unterstützungsfunktion der Fachkräfte auf; sie soll im Beratungsgespräch die „Führungsfunktion“ übernehmen. Bewerber/inn/en wird berufliche Bera-

tung unter der Annahme angeboten, dass sie die „unerwünschte“ und riskante erwerbsbiografische Phase drohender oder aktueller Arbeitslosigkeit mit professioneller Unterstützung verlassen wollen.

Die BeKo-Handlungsprinzipien Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung wirkten in der Aneignung der Beratungskonzeption strategisch ambivalent. Fachkräften, die eine eher symmetrische, „gleichberechtigtere“ Dienstleistungsbeziehung gestalten wollen, hatte BeKo vermittelt, dass eine begleitende und unterstützende Arbeitsweise eher gewünscht war als eine Kontrolle regelkonformer Bewerbungsbemühungen. Sie verstanden das BeKo-Beratungsmodell als eine Gesprächsstruktur, in der eigenverantwortliche Kund/inn/en mit Fragen, Problemen und Überlegungen Einfluss auf die ‚Tagesordnung‘ haben sollten. Das Prinzip der Transparenz sollte die Gesprächsführung erleichtern und auf Seiten der Kund/inn/en Unsicherheit reduzieren. Dagegen fühlten sich Fachkräfte, die vor allem fehlende Motivation und Konzessionsbereitschaft der Bewerber/innen als Problem wahrnahmen und die Eigenverantwortung eher einzufordern als zu ermöglichen suchten, eher in einem bereits mitgebrachten aktivierenden Aufgabenverständnis bestärkt. Sie räumten den Kund/inn/en in der Anliegenklärung weniger Einfluss auf die ‚Tagesordnung‘ des Gesprächs ein und nutzten das Prinzip der Transparenz, um Bewerber/inne/n den rechtlichen Rahmen und die Anforderungen an ihr Suchverhalten zu vermitteln.

Dass sich das Detailkonzept IBB gegenüber diesen unterschiedlichen Lesarten neutral verhält und der Bearbeitung von Motivationsdefiziten und Widerstand breiten Raum gibt, schwächt die intendierte Beratungsbotschaft und kann dazu führen, dass Vermittlungsfachkräfte beraterische Spielräume nicht ausschöpfen, weil ihnen der Wechsel aus der Handlungsform Beratung in ihre Kontroll- und Gewährungsfunktion jederzeit möglich und gleichwertig erscheint.

Ohne Rede- und Entscheidungsrechte für Bewerber/innen kommt nicht nur kein individueller Beratungsauftrag zustande, sondern womöglich auch keine nachhaltige Arbeitsmarktintegration. Dass die Arbeitsverwaltung im Stellenbesetzungsprozess nur eine unterstützende Funktion gegenüber der Eigenaktivität der Arbeitsuchenden hat, begrenzt faktisch ihren Kontrollanspruch. Das Ziel, mehr Einfluss auf die Berücksichtigung des eigenen Bewerberpools in Stellenbesetzungsvorgängen zu erhalten, kann durch intensivere Unterstützung besser erreicht werden als durch den Versuch, das Bewerbungsverhalten direktiv zu kontrollieren.

### **Empfehlung 8**

Um sicherzustellen, dass der Spielraum für Beratung in der Arbeitsvermittlung möglichst ausgeschöpft wird, sollten die mit den beiden Detailkonzepten OEB und IBB vermittelten unterschiedlichen Kundenbilder einander stärker angenähert werden. Es sollte deutlich werden, dass Zielkonflikte in der Arbeitsvermittlung am effizientesten durch gemeinsame Aushandlung und durch arbeitsmarktliche Expertise bearbeitet werden.

### *Beratungsqualität und Ergebnisqualität*

Die Botschaft, die Beratungsleistungen in der Arbeitsvermittlung aufzuwerten, hat in BeKo eine Kehrseite: Die möglichen anderen Unterstützungsbedarfe werden nicht behandelt. Die Beratungskonzeption unterscheidet „planungsorientierte“ Aktivitäten innerhalb der Beratung von „umsetzungsorientierten“ Aktivitäten außerhalb der Beratung, und bezeichnet die Fachkräfte als prozessverantwortlich, nicht als ergebnisverantwortlich. Führungs- und Fachkräfte der Arbeitsvermittlung nahmen gerade diese Botschaft als Entlastung wahr.

Bewerberorientierte Vermittlung schließt aber neben Beratung andere, praktischere oder gegenständlichere Leistungselemente und Handlungsformen ein, die im Gespräch bzw. im Kund/inn/enkontakt stattfinden und daher von der Beratung nur analytisch zu trennen sind. Stellensuchläufe finden als Informationsleistung oder als Anleitung zur Nutzung der JOB-BÖRSE im Kontakt mit den Bewerber/innen statt. Daraus können Vermittlungsvorschläge mit möglichen Rechtsfolgen entstehen. Ein Teil der Bewerber/innen bedarf der praktischen Assistenz – etwa bei der Nutzung der Selbstinformationsmedien, bei der Erstellung ihrer Bewerbungsunterlagen – oder könnte durch eine persönliche Intervention der Vermittlungsfachkraft in der Bewerberschlange bei Arbeitgebern besser platziert werden. Viele Bewerber/innen erwarten von den Vermittlungsfachkräften gerade diese Dienstleistungen, auf denen in ihren Augen die Expert/inn/enrolle der Fachkräfte beruht.

Mit der Öffnung der Beratungsgespräche für Kundenanliegen entstehen auch Erwartungen an diese Formen praktischer Unterstützung. Weder vermittlungsorientierte Fachkräfte noch Kund/inn/en bewerten Beratung unabhängig von praktischen Ergebnissen. Bewerber/innen fühlen sich auch schlecht beraten und in ihren Erwartungen enttäuscht, wenn sie eigene Wünsche oder Themen einbringen können, ohne dass dies Einfluss auf das Ergebnis hat. Wenn Fachkräfte individuelle Ziele erfragen, diese mit Hinweis auf den gesetzlichen Rahmen und das vorgegebene Ziel der schnellstmöglichen Vermittlung dann aber zurückweisen müssen, fühlen Kund/inn/en sich nicht ernst genommen. Das Handlungsprinzip der „bestmöglichen“ Unterstützung begrenzt dann die Möglichkeiten, es erweitert sie nicht. Transparenz über den arbeitsmarktpolitischen Handlungsrahmen vermindert Konfliktpotenzial auf der persönlichen Ebene. Das reicht aber in der Arbeitsvermittlung nicht, um ein Arbeitsbündnis und eine Arbeitsbeziehung zu begründen.

#### **Empfehlung 9**

Bei einer dienstleistungsorientierten Qualitätsentwicklung in der Arbeitsvermittlung lassen sich die Funktionen der beruflichen Beratung und der praktischen Bewerbungsunterstützung nicht voneinander trennen. BeKo sollte nicht so verstanden werden, als könne das Dienstleistungsversprechen der Vermittlungsfachkräfte auf Beratung als Planungsprozess reduziert werden. Vielmehr braucht gute Beratung auch arbeitsmarktpolitische Ressourcen und Instrumente.

### *Beratung im Geschäftsprozess*

Der geschäftspolitische Auftrag, die Beratung in den Dienstleistungen der Bundesagentur für Arbeitnehmer/innen auf eine neue konzeptionelle Grundlage zu stellen, schloss eine Über-

prüfung der organisatorischen Rahmenbedingungen nicht ein. BeKo steht für eine Qualitätsstrategie ohne Organisationsentwicklung. Der Einführung der Beratungskonzeption war mit dem 4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit (4PM) eine detaillierte Beschreibung der bewerberorientierten Arbeitsvermittlung als Geschäftsprozess vorausgegangen, deren Verfahrens- und Dokumentationsanforderungen durch das IT-Verfahren den Arbeitsalltag der Fachkräfte prägen. Beratungskompetenzen der Fachkräfte und Qualitätsmerkmale von Beratung sollten im Rahmen des definierten Geschäftsprozesses und mit den gegebenen Budgets und Personalansätzen entwickelt werden.

Die Botschaft, dass BeKo die Fachkräfte befähigen solle, die gegebenen Anforderungen an Arbeitsvermittlung beraterisch umzusetzen, blieb auf den verschiedenen Organisationsebenen nicht unwidersprochen. Dabei waren die meisten Führungskräfte, BeKo-Expert/inn/en und Fachkräfte der Auffassung, dass die konzeptionelle Passung von 4PM und BeKo gut gelungen sei. Auf die angebotene Formel, wonach 4PM das „Was“ der Vermittlungsarbeit definiere und BeKo das „Wie“, konnten sich die meisten Gesprächspersonen einigen. Einzelne Führungskräfte und BeKo-Expert/inn/en problematisierten die Reihenfolge, in der beide Konzepte eingeführt wurden: es wäre sinnvoller gewesen, zunächst die beraterischen Anforderungen zu formulieren, um diese dann bei der Beschreibung der Arbeitsabläufe zu berücksichtigen.

Allerdings galt diese positive Bewertung des Verhältnisses von 4PM und BeKo nur mit einer wesentlichen Ausnahme: Die Grundannahme von 4PM, dass man nur für einen Zielberuf suchen soll, zwinge zu einer frühen Vereindeutigung, beschränke beraterische Spielräume und bringe Fachkräfte und Kund/inn/en in unnötige Konflikte. In Expert/inn/engesprächen wurde hierzu als mögliche Lösung vorgeschlagen, die Wahl eines tragfähigen Zielberufs in 4PM als mögliche eigene Sequenz oder Handlungsstrategie vorzusehen.

Die Evaluation zeigte jedoch auch, dass 4PM und BeKo durchaus noch um Geltung in der Gesprächsführung und in der Strukturierung des Arbeitsablaufs konkurrierten. Etwa gab es Fachkräfte, die Dokumentationspflichten nach 4PM ins Gespräch integrierten und andere, für die diese zur Nachbereitung gehörten. Auch dass beide Konzepte unterschiedliche Begrifflichkeiten für den Arbeitsprozess anbieten und in der Fachaufsicht unterschiedliche Qualitätskriterien „nachgehalten“ werden, unterstreicht ein fortbestehendes Konkurrenzverhältnis beider Konzepte.

Wesentlich kritischer als das Verhältnis zwischen 4PM und BeKo sahen Führungs- und Fachkräfte andere Grenzen für Beratung an: die zeitlichen und personellen Ressourcen in den Vermittlungsteams, die verfügbaren arbeitsmarktpolitischen Instrumente, Dokumentations- und Verfahrensanforderungen, die der Geschäftsprozess an die Gesprächszeiten stellt, die Vorgaben zur Terminierung und zur Dauer von Gesprächen, die bestimmende Rolle der IT-Verfahren in ihrer Arbeit. Lediglich Fachkräfte aus den einbezogenen INGA-Teams beschrieben Rahmenbedingungen, unter denen aus ihrer Sicht eine BeKo-Umsetzung gut gelang.

### **Empfehlung 10**

Die durchgängig formulierten Bedenken, ob die Qualitätsziele der Beratungskonzeption unter den bestehenden „Rahmenbedingungen“ erreicht werden können, lassen sich nicht allein mit Anpassungsschwierigkeiten oder vorläufig noch fehlender Routine erklären. Sie sollten vielmehr als Problemanzeigen derjenigen Expert/inn/en ernst genommen werden, in deren Händen die BeKo-Umsetzung liegt.

Das Detailkonzept und die Schulungskonzeption vermeiden es, störende Rahmenbedingungen zu behandeln. Ansatzpunkte für eine beratungsfreundlichere Gestaltung des Geschäftsprozesses zu benennen, könnte aber die Akzeptanz erhöhen und die nachhaltige Aneignung erleichtern. In Schulungen und Workshops könnte auch behandelt werden, wie Beratung mit den Anforderungen des Geschäftsprozesses der Arbeitsvermittlung vereinbart werden kann und welche Kernqualitäten von Beratung unter begrenzenden Gegebenheiten gesichert werden können.

Bei der Weiterentwicklung der Beratungskonzeption und bei der nachhaltigen Qualitätssicherung sollten auch Anpassungen von 4PM an Beraterische Anforderungen zur Sprache kommen können. Die Gestaltung der Interaktionen mit Kund/inn/en sollte vorrangig gemäß den Qualitätskriterien der Beratungskonzeption und in deren Begrifflichkeit diskutiert werden.

Im System der Zielsteuerung sollten geeignete Prozesskennzahlen für Beratungsqualität nach BeKo formuliert werden.

### *Beratungskompetenz als strategische Perspektive der Bundesagentur*

Die Einführung der Beratungskonzeption für das SGB II in den Jobcentern in gemeinsamer Einrichtung von Kommunen und Arbeitsagenturen und die Erweiterung des Dienstleistungsangebots der Bundesagentur um Kompetenzdiagnostik für Kundenprofile und Qualifizierungsberatung für Arbeitgeber haben das Umfeld für die strategische Aufwertung der beruflichen Beratung in der Arbeitsvermittlung weiter verbessert. Bei der Weiterentwicklung der Beratungskonzeption kann ihr rechtskreisübergreifender Zusammenhang betont werden. Auch die Erfahrungen mit den neuen Dienstleistungsangeboten der Kompetenzdiagnostik für Kundenprofile und mit der Qualifizierungsberatung für Arbeitgeber und Evaluationsergebnisse hierzu können für eine bereichsübergreifende Qualitätsstrategie berücksichtigt werden.

### **5.10 Nachhaltige Qualitätsentwicklung**

In den Vermittlungsteams war die Beratungskonzeption nach Ende der Schulungen rasch wieder ein Thema unter anderen. BeKo war im Untersuchungszeitpunkt in den Agenturen unterschiedlich präsent, aber nur in einer Agentur, in der die Schulungen noch nicht lange zurücklagen, setzten sich die Fachkräfte in ihrem Alltag erkennbar weiter damit auseinander.

Die Regionaldirektionen (RDen) hatten auf die „Nachhaltung“ in den Agenturen wenig Einfluss. Sie stellten BeKo-Seiten im Intranet, Material und Praxishilfen („Angebotspaket“, „Angebotskonzept“) für Verstetigungskonzepte und Bögen für Hospitationen bereit und organisierten Workshops und Schulungen für die lokalen BeKo-Expert/inn/en. Leistungszirkel wurden häufig vorgeschlagen, aber örtlich nicht beobachtet.

Eine der einbezogenen RDen hatte eine Beratungsakademie als Teil eines Pilotprojekts „Professionalisierung der Beratungs- und Vermittlungsgespräche“ eingerichtet. Nur dort war die BeKo-Umsetzung Bestandteil der Zielvereinbarungen mit den Agenturen. Freigestellte Transferbegleiter/innen sollten die Fachkräfte individuell unterstützen, Multiplikator/inn/en

sollten fachliche Gruppenschulungen anbieten. In der Agentur, die aus dieser Region in die Evaluation einbezogen war, war die Lernbegleitung jedoch 2013 bereits Vergangenheit, und die Transferbegleiterin war nur zeitweise mit wechselnden Zeitanteilen freigestellt. Personelle Veränderungen und das geschäftspolitische Ziel kurzer Wartezeiten bis zum Erstgespräch prägten dort (wie anderswo) den Arbeitsalltag der Vermittlungsteams stärker als die BeKo-Qualitätsstandards.

Alle Agenturen hatten BeKo-Verantwortliche und BeKo-Expert/inn/en (auch: Coach, Transferbegleiter/in) benannt. Dabei war es nicht überall gelungen, die Kompetenzen der BeKo-Trainer/innen für diese Funktionen zu erhalten. Typische Elemente von Verstetigung waren eine interne Materialablage, Newsletter und Rundmails, die Ausgabe des BeKo-Handbuchs zu Methoden und Techniken oder laminierter Übersichten zu Phasen und Standardsequenzen. Schriftliche Verstetigungskonzepte waren für die weitere Auseinandersetzung mit BeKo weniger wichtig als die Haltungen von Geschäftsführung und Bereichsleitung und die BeKo-Kompetenz der Teamleitungen. Gespräche über Beratung in den Teamsitzungen wurden nicht berichtet. Für neu angesetzte Fachkräfte wurden in einigen Agenturen interne Kurzschulungen organisiert, weil Plätze für die vorgesehene Grundqualifizierung nicht rechtzeitig im benötigten Umfang verfügbar seien.

### **Empfehlung 11**

Aktivitäten, welche die Fachkräfte der Arbeitsvermittlung bei Weiterentwicklung von Beratungskompetenz unterstützen, müssen berücksichtigen, dass diese sich die Beratungskonzeption unterschiedlich intensiv und mit mehr oder weniger Überzeugung angeeignet haben (vgl. oben: 5.5).

Teamleitungen müssen für die Aufgaben der Fachaufsicht zu BeKo bei allen Fachkräften laufend weiter qualifiziert werden. Ihre Hospitationen zur Beratung sollten ein eigenes Format haben und nicht noch anderen Qualitätszielen dienen. Beschwerden und andere Vorgänge, die Gespräche mit Kund/inn/en berühren, sind unter Rückgriff auf BeKo-Begriffe zu bearbeiten.

Fachkräfte sollten für wechselseitige kollegiale Hospitationen zusätzliche Gesprächszeiten einsetzen können.

Um in allen Teams Fachkräfte dabei zu unterstützen, sich die Beratungskonzeption vertieft anzueignen und an ihrer Weiterentwicklung mitzuwirken, sollten in den Agenturen Fortbildungsformate vorgesehen werden, in denen Fragen der Gesprächsstruktur, einzelner Sequenzen und Methoden entsprechend dem Bedarf der Teilnehmenden gemeinsam erarbeitet werden.

Fallkonstellationen für Schulungen und Fortbildungen zu BeKo sollten aus der Praxis übernommen werden. Auswertungen anonymisierter Transkripte tatsächlicher Beratungsgespräche können Gesprächsübungen ergänzen.

Die Entwicklung der Beratungsqualität sollte durch Prozesskennzahlen in der Zielsteuerung verankert werden. Beispiele für solche Kennzahlen sind der Umfang der Freistellung von BeKo-Expert/inn/en, realisierte kollegiale Hospitationen und Fortbildungen.

Die Entwicklung und Sicherung von Beratungsqualität muss an der Beobachtung und Reflexion alltäglicher Gespräche in der Arbeitsvermittlung ansetzen. Hierfür gibt es drei Formen.

*Hospitationen durch Teamleitungen* waren für die Fachkräfte, die sich zu Verstetigungsaktivitäten ihrer Agentur äußerten, die nächstliegende Form. Um im Rahmen ihrer Fachaufsicht die Beratungsqualität zu sichern, müssen sich Teamleitungen ein gründliches eigenes Verständnis der Beratungskonzeption angeeignet haben. Als Problem wurde auch angesprochen, dass BeKo mit anderen Qualitätszielen konkurriere und die Vorgesetztenfunktion Feedback und Gesprächsreflexion erschwere.

*Hospitation durch BeKo-Expert/inn/en* wurde teils in verpflichtender Form, teils anonym und freiwillig (Gutscheinverfahren) angeboten, aber nicht im erwarteten Umfang genutzt. Offenbar liegt es den Fachkräften fern, sich selbst außerhalb des Schulungsrahmens einer asymmetrischen Situation auszusetzen, in der BeKo-Expert/inn/en ihre realen Gespräche beobachten und beurteilen. Von den Fachkräften, die sich zur Verstärkung äußerten, sprach nur ein Viertel diese Möglichkeit an, und nur eine hatte selbst davon Gebrauch gemacht.

*Kollegiale Fallbesprechungen oder Hospitationen* wurden von den Fachkräften ebenso häufig als wünschenswert benannt, aber nicht aus eigenem Erleben berichtet. Hospitieren Vermittlungsfachkräfte wechselseitig, wird die Beobachtungssituation nicht durch eine störende Asymmetrie belastet: Die Initiative liegt bei den Fachkräften, und Rollen von Beobachter/innen und Beobachteten können jederzeit wechseln. Jedoch konnten die Agenturen im Alltag nicht auf ein allgemein etabliertes Format kollegialer Fallberatung zurückgreifen. Da eine längere Fallbearbeitung in der Arbeitsvermittlung eher die Ausnahme ist, könnten für die Praxis eher Hospitationen bei einzelnen Gesprächen von Bedeutung sein.

Wird entsprechend der BeKo-Qualitätsstandards beraten, öffnen sich Gespräche in der Arbeitsvermittlung, insbesondere in der Situationsanalyse, stärker für persönliche Lebensumstände der Bewerber/innen. Damit ist auch die Genderkompetenz der Fachkräfte stärker gefordert.

So hängt es auch von individuellen Orientierungen und Wahrnehmungsmustern ab, wie weit die gleichberechtigte Teilnahme von Männern und Frauen am Arbeitsmarkt und die langfristige Entwicklung ihrer Erwerbspotenziale unterstützt werden. Etwa bleiben möglicherweise Ressourcen, Handlungsoptionen und Lösungswege unberücksichtigt, wenn sich die Fallsicht der Fachkräfte am Muster des männlichen Haupternährers orientiert.

### **Empfehlung 12**

Beratung erfordert neben methodischen auch fachliche Kompetenzen. Qualifizierungsangebote zur Beratungskonzeption sollten daher als Teil einer Strategie ganzheitlicher Qualitätsentwicklung für die Arbeitsvermittlung geplant werden. Weitere Themen einer solchen Strategie könnten z.B. die Integration von Anforderungen des Geschäftsprozesses nach 4PM und VerBIS ins Beratungsgespräch, berufs- und bildungskundliche Fragen, Förderungsrecht, bewerberorientierte Arbeitgeberkontakte, genderkompetente und interkulturell kompetente Beratung, Beratung von Personen mit geringen Deutschkenntnissen sein. Diese Themen könnten in Workshops mit der Behandlung von Elementen der Beratungskonzeption kombiniert werden.

### **Empfehlung 13**

Die Handlungsempfehlung der Studie zum „Gleichstellungspolitischen Auftrag der Bundesagentur für Arbeit im SGB III“ (ISG u.a. 2014), Gender-Reflexivität systematisch und explizit in die Beratungskonzeption zu integrieren, sollte bei der weiteren Entwicklung des Fachkonzepts und im Rahmen einer Strategie ganzheitlicher Qualitätsentwicklung berücksichtigt werden.

Die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) sollten in die nachhaltige Entwicklung der Beratungsqualität einbezogen werden, zumal auch Beratung zu ihren Aufgaben gehören.

## Literatur und Quellennachweis

### Veröffentlichungen

- Baethge-Kinsky, Volker/ Henke, Jutta/ Land, Rainer/Willisch, Andreas/ Wolf, Andreas (2006): Forschungsbericht, Neue soziale Dienstleistungen nach SGB II, Konzeptstudie (Typoskript), Göttingen
- Baethge-Kinsky, Volker/Bartelheimer, Peter/Henke, Jutta/Land, Rainer/Willisch, Andreas/Wolf, Andreas/ Kupka, Peter 2007: Neue soziale Dienstleistungen nach SGB II. IAB-Forschungsbericht 15/200,7 Nürnberg.
- Baethge-Kinsky, Volker/ Bartelheimer, Peter/ Henke, Jutta/ Kotlenga, Sandra/ Obermeier, Tim/ Pagels, Nils/ Wolf, Andreas (2011): Evaluation / Implementationsanalyse zum Projekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN). Agenturen Bautzen, Leipzig, Mönchengladbach – Schlussbericht. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut.
- Bahrenberg, Rainer (2002): Richtig beraten, Anregungen, Techniken. Grundwerk individueller Beratung. Band 1: Beratungsrelevante Einstellungen, Grundhaltungen und Gesprächstechniken. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bahrenberg, Rainer/ u.a. (2002): Richtig beraten, Anregungen, Techniken. Grundwerk individueller Beratung. Band 2: Gestaltungselemente beruflicher Beratung. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bahrenberg, Rainer/ Bardon, Andreas/ Schober, Karen (2002a): Richtig beraten, Anregungen, Techniken. Grundwerk individueller Beratung. Band 3: Ausgewählte Texte zu Inhalt und Qualität beruflicher Beratung. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bartelheimer, Peter/ Dieckmann, Helmut/ Reis, Claus 2000: Modellprojekt „Sozialbüros“ NRW. Endbericht, Düsseldorf.
- Bauer, Hans G./ Brater, Michael/ Büchele, Ute/ Dufter-Weis, Angelika/ Maurus, Anna/ Munz, Claudia (2006): Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung. Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. (Bd. 3 der Schriftenreihe „Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung“, herausgegeben von der GAB München). Bielefeld: Bertelsmann.
- Behrend, Olaf/ Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang/ Sondermann, Ariadne/ Hirseland, Andreas (2006): Im Schatten der Aufmerksamkeit - die Arbeitsvermittler, IAB-Kurzbericht 21/2006. Nürnberg.
- Bewyl, Wolfgang (2006): Evaluationsmodelle und qualitative Methoden. In: Flick, Uwe: Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzungen. Reinbek, Rowohlt: 92-116.
- Blien, Uwe/ Hirschenauer, Franziska/ Kaufmann, Klara/ Moritz, Michael/ Vosseler, Alexander (2011): Typisierung von SGB-II-Trägern. Vorgehensweise und Ergebnisse der Aktualisierung 2011. Nürnberg (IAB-Stellungnahme, 8/2011). (URL: <http://doku.iab.de/stellungnahme/2011/sn0811.pdf>).
- Böhnisch, Lothar/Lösch, Hans (1973): Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination, in: Otto, Hans-Uwe/Schneider, Siegfried (Hg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, Bd. 2, S.21-40.
- Bundesverfassungsgericht (1993): Verfassungsrechtliche Anforderungen an die gesetzliche Regelung des Schwangerschaftsabbruchs. Entscheidung vom 28. Mai 1993. Zitiert als: BVerfGE 88, 203.
- Dauth, Wolfgang/ Hirschenauer, Franziska/ Rüb, Felix (2008): Vergleichstypen 2008. Neufassung der SGB-III-Typisierung. IAB Forschungsbericht 8/2008. Nürnberg.



- Deppermann, Arnulf 1999: Gespräche analysieren, Opladen.
- Deppermann, Arnulf 1999: Gespräche analysieren, Opladen.
- Deutscher Bundestag 2006: Deutscher Bundestag (2006): Bericht 2006 der Bundesregierung zur Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, Bundestagsdrucksache 16/3982. Berlin.
- Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung (dvb) 2008: Bemerkungen des dvb zu den „Grundlagen einer zukunftsorientierten BA-Beratungskonzeption“, Schwerte.
- Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung (dvb) 2011: Das Phantom der Vermittlung. Zum Verhältnis von beruflicher Beratung und Vermittlung in Arbeit bzw. Ausbildung, Schwerte.
- Dewe, Bernd/ Scherr, Albert 1990: Beratung und Beratungskommunikation; in: Neue Praxis, 6/1990, S. 488-502.
- Dresing, Thorsten/ Pehl, Thorsten (2011): Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 3. Auflage. Marburg, 2011. Quelle: [www.audiotranskription.de/praxisbuch](http://www.audiotranskription.de/praxisbuch) (Datum des Downloads: 22.12.2011).
- Eberwein, Wilhelm/ Tholen, Jochen (1986): Öffentliche Arbeitsvermittlung als politisch-sozialer Prozess, Über die Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Arbeitsmarktpolitik am Beispiel der Region Bremen, Forschungsberichte der Zentralen wissenschaftlichen Einrichtung ‚Arbeit und Betrieb‘. Bremen.
- Egan, Gerard (2002): Exercises in HelpingSkills. A Manual to Accompany the Skilled Helper. 7<sup>th</sup> Ed. Pacific Grove.
- Egan, Gerard (2002a): The Skilled Helper. 7<sup>th</sup> Ed. Pacific Grove.
- Engel, Frank/Nestmann, Frank/Sickendiek, Ursel 2007: „Beratung“ – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In: dies. (Hg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1. Tübingen: 33-43.
- Froschauer, Ulrike 2009: Artefaktanalyse. In: Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra/ Taffertshofer, Andreas (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden. Wiesbaden: 326-347.
- Günthner, Susanne/Knoblauch, Hubert 1994: Forms are the Food of Faith. Gattungen als Muster kommunikativen Handelns, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 4/1994, S. 693-711.
- Haas, Monica/ Schiersmann, Christiane/ Weber, Peter C. (2012): Ausführliche Darstellung des Kompetenzprofils für Beratende. In: Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) / Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Hrsg.): Kompetenzprofil für Beratende. Ergebnis aus dem Verbundprojekt: Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung. Bielefeld (Bertelsmann): 13-19.
- Heineck, Guido/ Kleinert, Corinna/ Vosseler, Alexander (2011): Regionale Typisierung: Was Ausbildungsmärkte vergleichbar macht. IAB-Kurzbericht, 13/2011. Nürnberg.
- Heiner, Maja (2004): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven. Stuttgart.
- Henke, Jutta (2014): „Mehr sein als eine Nummer“ - Arbeitsmarktdienstleistungen aus der Nutzerperspektive. In: WSI-Mitteilungen Jg. 67. Nr. 3: 236-243.
- Hielscher, Volker/ Ochs, Peter (2009): Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog. Berlin: edition sigma.
- Hirschenauer, Franziska/ Springer, Angelina (2014): Vergleichstypen 2014, Aktualisierung der SGB-III-Typisierung. IAB Forschungsbericht 02/2014. Nürnberg.

- Hupfer, Barbara (2007): Wirkungsorientierte Programmevaluation. Eine Synopse von Ansätzen und Verfahren einschlägiger Institutionen in Deutschland. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 86. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Bonn.
- ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH/Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW)/Forschungsinstitut tifs e.V./genderbüro Berlin (2013): Gleichstellungspolitische Auftrag der Bundesagentur für Arbeit im SGB III. Forschungsvorhaben im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Köln/Berlin/Tübingen.
- ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH/Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW)/Forschungsinstitut tifs e.V./genderbüro Berlin (2013a): Gleichstellungspolitische Auftrag der Bundesagentur für Arbeit im SGB III. Forschungsvorhaben im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Kurzfassung des Endberichts. Köln/Berlin/Tübingen.
- iso-Institut/ Ochs, Peter (2006): Organisatorischer Umbau der Bundesagentur für Arbeit. Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission. Arbeitspaket 2. Saarbrücken.
- Kallmeyer, Werner 2000: Beraten und Betreuen. Zur gesprächsanalytischen Untersuchung von helfenden Interaktionen. In: ZBBS – Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung, 1. Jg., Heft 2/2000: 227-252.
- Kelle, Udo (2006): Qualitative Evaluationsforschung und das Kausalitätsparadigma In: Flick, Uwe: Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte - Methoden – Umsetzungen. Reinbek, Rowohlt: 117-134.
- Knauth, Bettina/Wolff, Stephan (1989): Die Pragmatik von Beratung. Ein konversationsanalytischer Beitrag zur Theorie sozialer Dienstleistungen. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis 2/1989: 327-344.
- Lipsky, Michael (1980): Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Sage.
- Locker, Heinrich/Büchner, Helmut (2002): KOLA. Gesprächsführung in der Arbeitsvermittlung. Unter Mitarbeit von Erwin Werner. Mannheim: Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung, Fachbereich Arbeitsverwaltung.
- Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang/ Behrend, Olaf/ Sondermann, Ariadne (2009): Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit. Arbeitslose und Arbeitsvermittlung im neuen Arbeitsmarktregime. Konstanz: UVK.
- Magnin, Chantal (2005): Beratung und Kontrolle, Widersprüche in der staatlichen Bearbeitung von Arbeitslosigkeit, Zürich.
- Mayntz, Renate (1980): Die Entwicklung des analytischen Paradigmas der Implementationsforschung. In: dies. (Hg.): Implementation politischer Programme. Königstein/Ts., Athenäum: 1-17.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim / Basel: Beltz.
- McLeod, John 2004: Counselling – eine Einführung in Beratung, Tübingen.
- Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) / Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Hrsg.) (2012): Kompetenzprofil für Beratende. Ergebnis aus dem Verbundprojekt: Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung. Bielefeld (Bertelsmann).
- Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) / Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität

- Heidelberg (Hrsg.) (2011): Qualitätsmerkmale guter Beratung. Erste Ergebnisse aus dem Verbundprojekt: Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung. Bielefeld (Bertelsmann).
- Nothdurft, Werner/Reitemeier, Ulrich/Schröder, Peter 1994: Beratungsgespräche. Analyse asymmetrischer Dialoge, Tübingen.
- Osiander, Christopher/ Steinke, Joß (2011): Street-level bureaucrats in der Arbeitsverwaltung: Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler. In: Zeitschrift für Sozialreform. Vol. 57. No. 2. 149-173.
- Peters, Eva/ Langer, Thomas (2010): Orientierungs- und Entscheidungsberatung in den arbeitnehmerorientierten Teams. In: Peters u.a. 2010: 81-269. (Zitiert als: OEB-AV SGB III/2.)
- Peters, Eva/ Langer, Thomas (2010a): Detailkonzept der Integrationsbegleitenden Beratung in der Arbeitsvermittlung, Stand Dezember 2010. In: Peters u.a. 2010: 271-473 (Zitiert als: IBB-AV SGB III/2.)
- Peters, Eva/ Langer, Thomas/ Rübner, Matthias/ Sprengard, Barbara (2010) (Hg.): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Band II: Handbuch für Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Reis, Claus/ Wende, Lutz (2010): Grundlegende Organisationsprobleme bei der Erbringung "aktivierender" Dienstleistungen im Kontext der aktuellen Arbeitsmarktpolitik. In: Burghardt, Heinz/ Enggruber, Ruth: Soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt in professioneller Reflexion Sozialer Arbeit. Berlin, Frank & Timme: 68-97.
- Reitemeier, Ulrich (1994): Beraten und institutioneller Kontext. In: Nothdurft, Werner/Reitemeier, Ulrich/Schröder, Peter 1994: Beratungsgespräche. Analyse asymmetrischer Dialoge. Tübingen: 230-259.
- Rüb, Felix; Werner, Daniel; Kaufmann, Klara; Wolf, Karin; Blien, Uwe 2008: Regionale Typisierung im SGB II-Bereich. Aktualisierung 2006. Fachliche Dokumentation (Stand: 01.03.2008). Nürnberg.
- Rübner, Matthias / Sprengard, Barbara (2009): Grundlagen einer zukunftsorientierten Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Stand: November 2009 (Grundlagenpapier V3 – 09.11.09). (Zitiert als: GL SGB III/1.)
- Rübner, Matthias/ Sprengard, Barbara (2009): Detailkonzept der Integrationsbegleitenden Beratung in der Arbeitsvermittlung, Stand 6.11.2009 (Zitiert als: IBB-AV 2009).
- Rübner, Matthias / Sprengard, Barbara (2010): Grundlagen einer zukunftsorientierten Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. In: Peters u.a. 2010: 15-80. (Zitiert als: GL SGB III/2.)
- Rübner, Matthias/Sprengard, Barbara (2011): Grundlagen einer zukunftsorientierten BA-Beratungskonzeption. Nürnberg 2011. (Zitiert als: GL SGB III/3.)
- Schiersmann, Christiane/Bachmann, Miriam/Dauner, Alexander/Weber, Peter 2008: Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung, Bielefeld.
- Schmitz, Enno/Bude, Heinz/Otto, Claus 1989: Beratung als Praxisform „angewandter Aufklärung, in: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung, Frankfurt am Main, S.122-148.
- Schmitz, Markus (2009): Das arbeitnehmerorientierte Integrationskonzept der Bundesagentur für Arbeit (SGB II und SGB III). Leitkonzept Arbeitsvermittlung und Vermittlung von schwerbehinderten Menschen (Nicht-Reha). Zentrale der Bundesagentur, Projekt Weiterentwicklung SGB II und SGB III – Teilprojekt Markt und Integration. Nürnberg.
- Schütz, Holger/ Steinwede, Jacob/ Schröder, Helmut/ Kaltenborn, Bruno/ Wielage, Nina/ Christe, Gerhard/ Kupka, Peter (2011): Vermittlung und Beratung in der Praxis. Eine

Analyse von Dienstleistungsprozessen am Arbeitsmarkt. IAB-Bibliothek 330. Bielefeld: Bertelsmann.

Sickendieck, Ursel/ Nestmann, Frank/ Engel, Frank/ Bamler, Vera (Hg.) 2007: Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Tübingen.

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)/ Zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V. 2011: Qualitative Evaluation „PRIMUS – Integrieren, Mut machen, Stärken stärken“. Schlussbericht. Göttingen.

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V. (SOFI)/ Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA)/ Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)/ Zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V. (2012): „Umsetzung der Beratungskonzeption SGB III“. Sachstandsbericht. Göttingen, Berlin, Duisburg.

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V. (SOFI)/ Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA)/ Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) (2013): „Beratungskonzeption SGB II – Pilotierung“. Evaluationsbericht. Göttingen, Berlin, Duisburg.

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V. (SOFI)/ Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA)/ Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)/ Zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V. (2011): Umsetzung der Beratungskonzeption SGB III. Angebot zur Freihändigen Vergabe im Wettbewerb 1213-11-41135. Göttingen, Berlin, Duisburg.

Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang 2001: Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: Homburg, Christian (Hg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: 123-147.

Stockmann, Reinhard (2007): Handbuch zur Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung. Münster: Waxmann.

Wehrich, Margit/ Dunkel, Wolfgang (2003): Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 55. Jg., Nr 4: 758-781.

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) / infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft (2006): Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission, Modul 1a, Neuausrichtung des Vermittlungsprozesses, Bericht 2006. Berlin, Bonn.

Wolff, Stephan (2005): Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Flick, Uwe/ von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek. S. 502-513.

### **Arbeitsunterlagen (z. Tl. anonymisiert)**

Agentur für Arbeit [2] (2011): BA-Beratungskonzeption (BeKo). 01.09.2011 [Ort 2]

Agentur für Arbeit [5] (2011): Informationen der Geschäftsführung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Agentur für Arbeit [5]. Ausgabe 9, Mai 2011. [Ort 5]

Beratungskonzeption – Hintergrundtexte (2010): OEB und IBB: Zum Einsatz der Beratungsformate in der AV. Stand: 23.11.2010. Nürnberg, Intranet.

Beratungskonzeption – Hintergrundtexte (2009): OEB oder IBB? Zum stabilen Berufswunsch in U25/BB. Stand 09.12.2009. Nürnberg, Intranet.

Bundesagentur für Arbeit – MI 21 (2012): BA-Beratungskonzeption (BeKo) im SGB III. Mitarbeiterbefragung zur BA-Beratungskonzeption. Ergebnisse und Schlussfolgerungen (12.06.2012). Nürnberg

- Bundesagentur für Arbeit – PEG 11: Grundlagen einer Beratungskonzeption für die Grundsi-  
cherung für Arbeitsuchende. Stand: 08.02.2013. (Zitiert als: GL SGB II/4.)
- Bundesagentur für Arbeit – Service-Haus (2011): Leistungsbeschreibung. Wettbewerbliche  
Freihändige Vergabe 1213-11-41135. „Umsetzung der Beratungskonzeption SGB III“. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – SP III 11 (2010): BA-Beratungskonzeption. Detailkonzept Integra-  
tionsbegleitende Beratung (IBB – AV). Beratung in den Teams Arbeitsvermittlung. Inter-  
nes Arbeitspapier. Stand 05.01.2010. Nürnberg. (Zitiert als IBB-AV SGB III/1.)
- Bundesagentur für Arbeit – SP III 11 (2009): BA-Beratungskonzeption. Detailkonzept Orien-  
tierungs- und Entscheidungsberatung (OEB – AV). Beratung in den Teams Arbeitsver-  
mittlung. Internes Arbeitspapier. Stand 06.11.09. Nürnberg. (Zitiert als OEB-AV SGB  
III/1.)
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2012): Das arbeitnehmerorientierte Integrationskonzept  
der Bundesagentur für Arbeit (SGB II und SGB III). 01.04.2012. Version 7.0 - Intern.  
Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg. (Zitiert als LK 4PM/7.0.)
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2011): Das arbeitnehmerorientierte Integrationskonzept  
der Bundesagentur für Arbeit (SGB II und SGB III). Leitkonzept Arbeitsvermittlung und  
Vermittlung von schwerbehinderten Menschen (Nicht-Reha). Stand: 25.10.2011– Version  
6.0. (Zitiert als LK 4PM/6.0.)
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2011a), SP III 21: Hospitationsbogen IBB, Stand  
10.11.2011. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2010): Rechtskreisübergreifendes Profiling. Arbeitshilfe  
Kriterienkatalog. Stand 22.02.2010. (Zitiert als: Arbeitshilfe Profiling (2010).)
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2009): HEGA 04/09 – Flächeneinführung 4-Phasen-  
Modell der Integrationsarbeit. Gültig ab: 20.04.2009. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2009a): HEGA 05/09 - 06 vom 19.05.2009 – Einführung  
einer zukunftsorientierten BA-Beratungskonzeption ab 2009. SP III. Gültig ab:  
20.05.2009. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2009b): HEGA 10/09 – 01. Einführung der Beratungs-  
konzeption: Änderungen im Qualifizierungsprozess. SP III 21. Gültig ab: 20.10.2009.  
Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2008): HEGA 12/08 – Steigerung der Beratungsquali-  
tät. Gültig ab: 20.12.2008. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2008a): Leitfaden Handlungsprogramme Arbeitnehmer.  
Arbeitsvermittlung (AV). Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (ZKM) (2011):  
Befragungsprojekt: BA-Beratungskonzeption – Mitarbeiterbefragung zur Evaluation von  
Konzept und Implementierung. Projektskizze. 21.02.2011 Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (ZKM) (2011a):  
Fragebogen Kundenbefragung zu den geschäftspolitischen Zielen der BA – AN. Nürn-  
berg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (ZKM) (2011b):  
Fragebogen BA-Beratungskonzeption. Mitarbeiterbefragung zur Evaluation von Konzept  
und Implementierung – Vermittlungs- und Beratungsfachkräfte, 10.02.2011. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (ZKM) (2011c):  
Fragebogen BA-Beratungskonzeption – Mitarbeiterbefragung zur Evaluation von Kon-  
zept und Implementierung – Vermittlungs- und Beratungsfachkräfte. 10.02.2011. Nürn-  
berg

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)/Bundesagentur für Arbeit (BA) (2011): Rahmenzielvereinbarung zwischen der Bundesregierung, vertreten durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, und der Bundesagentur für Arbeit zur Durchführung der Arbeitsförderung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch (RZV SGB III). Endfassung, 17. Februar 2011.
- [Dienstleister] (2012): Feinkonzept für die Qualifizierung „Transferförderung“, Version 1 vom 4. Juni 2012. [Ort].
- Führungsakademie der BA – Dienstleistungsbereich für zentrale Bildungsaufgaben (2012): Workshop Teamleiter/-innen. Einführung BA-Beratungskonzeption (BeKo). Trainerunterlagen. Anforderungsniveau: Basis, Stand: 01/2012. Redaktion: FBA-DzB1/12, 1/13. Autorin/Autor: Günther de Vries, Iris Schillinger, Lars Beckermann, Harald Mederski, Olaf Dinger. Lauf.
- Führungsakademie der BA – Dienstleistungsbereich für zentrale Bildungsaufgaben (FBA-DzB) (2012a): BA-Beratungskonzeption, Workshop Teamleiter/-innen Vertiefung und Hospitation. Trainerunterlagen. Anforderungsniveau: Aufbau. Stand: 01/2012. Redaktion: Astrid Parade. Autorin/Autor: André Bergmann, Sonja Förg. Lauf.
- Führungsakademie der BA (FBA) (2012b): Grundqualifizierung SGB III. Entwicklungsprozess von neu angesetzten Vermittlungsfachkräften SGB III. Stand: 06.09.2012.
- Locker, Heinrich/ Büchner, Helmut (2002): KOLA. Gesprächsführung in der Arbeitsvermittlung. Unter Mitarbeit von Erwin Werner. Mannheim: Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Arbeitsverwaltung.
- Regionaldirektion [A] – Beratungsakademie (2013): System der Professionalisierung der Vermittlungs- und Beratungsgespräche in den Arbeitsagenturen [Bundesland A].
- Regionaldirektion [C] (2013): Verstetigung der Beratungskonzeption SGB III. Workshop der Arbeitsagenturen und RD [C] im Tagungszentrum der Wirtschaft, 16.bis 17. Mai 2013. [Ort].
- Regionaldirektion [C] (2013a): Empfehlungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des BeKo-Workshops der Arbeitsagenturen im RD-Bezirk vom 16. bis 17. Mai 2013, 21.5.2013. [Ort].
- Regionaldirektion [C] (2013b): Sachstandsinfo des Bereiches 210 der RD [C]. BeKo SGB III Meilensteine. 21.6.2013. [Ort].
- Soziologisches Forschungsinstitut e.V. an der Georg-August-Universität Göttingen (SOFI) / Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA) / Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen, ZOOM (2011): Umsetzung der Beratungskonzeption SGB II. Angebot zur Freihändigen Vergabe im Wettbewerb 1213-11-41135. Göttingen, Berlin, Duisburg.
- Soziologisches Forschungsinstitut e.V. an der Georg-August-Universität Göttingen (SOFI) / Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA) / Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen, ZOOM (2012): Umsetzung der Beratungskonzeption SGB III. Sachstandsbericht. September 2012. Göttingen, Berlin, Duisburg.

### **Statistische Quellen (z. Tl. anonymisiert)**

- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2012): Zahlen, Daten, Fakten: Strukturdaten und -indikatoren; Deutschland; Regionaldirektionen und Bundesländer. Mai 2012. Hannover.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013): Eingliederungsbilanzen: Bundesergebnisse und ausgewählte Kennzahlen nach Regionen im Rechtskreis SGB III, Jahreszahlen 2012. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013a): Methodische Erläuterungen und Hinweise für die Daten zur Eingliederungsbilanz 2012 nach § 11 SGB III. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013b): Vervollständigung der Datenbasis für die Unterbeschäftigung. März 2013. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013c): Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitsmarktreport. Agentur für Arbeit [AA1 bis AA7]. Juni 2012. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit – Statistik der (2013d): Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitsmarktreport [Bundesland A bis E]. Juni 2012. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013e): Arbeitsmarkt in Zahlen. Beschäftigung am Arbeitsort: [AA1 bis AA7]. Juni 2012. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013f): Zahlen, Daten, Fakten. Strukturdaten und -indikatoren [AA1 bis AA7]. Mai 2012. Nürnberg.